



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
BAJA CALIFORNIA**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD ENSENADA**

MEMORIA DEL SEMINARIO DE:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENFOQUE AL:

ÁREA DE DIRECCIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA

OCTAVIO GOMEZ MARTÍNEZ

ENSENADA B. C. JUNIO DE 1998.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD ENSENADA**

MEMORIA DEL SEMINARIO DE:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENFOQUE AL:

ÁREA DE DIRECCIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA

OCTAVIO GÓMEZ MARTÍNEZ

ASESOR:



LAE. GILDARDO TERRÍQUEZ MARDUEÑO

ENSENADA, B.C. JUNIO DE 1998.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
BAJA CALIFORNIA**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD ENSENADA**

MEMORIA DEL SEMINARIO DE:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENFOQUE AL:

ÁREA DE DIRECCIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA

OCTAVIO GÓMEZ MARTÍNEZ

ENSENADA B. C. JUNIO DE 1998.

ÍNDICE

- ◆ AGRADECIMIENTOS.
- ◆ INTRODUCCIÓN.
- ◆ JUSTIFICACIÓN.

1.	PRINCIPIOS BASICOS DE DIRECCION.	3
1.1	Henry fayol.	3
1.2	Peters Drucker.	3
1.3	Henry Mintzberg.	4
2.	MANDO SUBORDINACION Y MNEJO DE DIFERENCIAS.	5
2.1	Conceptos de mando y subordinación.	5
2.2	Diferencia entre mando y subordinación.	5
2.3	Delegación de responsabilidades.	5
2.4	Creatividad e innovación.	7
3.	COMUNICACIÓN.	8
3.1	Importancia y principios.	8
3.2	Comunicación y proceso de decisiones.	9
3.3	Comunicación con los colaboradores.	10
3.4	Principales problemas.	12
3.5	Responsabilidad por las comunicaciones.	13
4.	ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES.	15
4.1	Sociedades en general.	15
4.2	Sociedades mercantiles.	15
	Constitución.	16
	Administración o representación.	16
	Órgano de gobierno de las sociedad.	16
	Administración y vigilancia.	17
	Funcionamiento de la asamblea.	17
	Modificación del capital y capital del patrimonio.	19
4.3	I) Sociedad en nombre colectivo.	20
	Concepto.	20
	Razón social.	20
	Órganos de la sociedad.	20
	II) Sociedad en comandita simple.	21
	Concepto.	21
	Razón social.	21
	Órgano de gobierno.	22
	III) Sociedad de responsabilidad limitada.	22
	Concepto	22
	Razón social.	22
	Constitución.	22
	Órgano de gobierno.	23
	IV) Sociedad Anónima	23
	Concepto.	24
	Denominación social.	24

	Constitución.	24
	Órganos de gobierno.	26
	V) Sociedad en comandita por acciones.	27
	Concepto.	27
	Razón social.	27
	Órganos de gobierno.	27
	VI) Sociedad cooperativa.	28
	Concepto.	28
	Denominación social.	29
	Constitución.	29
	Órgano de gobierno.	30
	Sociedad de capital variable.	31
	Razón social.	31
	Constitución.	32
5.	MOTIVACIÓN, CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN.	33
5.1	Motivación.	33
	A) Concepto	33
	B) Escuelas del proceso de motivación.	33
	a) Abraham Maslow	33
	b) Clayton Alderfer.	34
	c) David McClelland	35
	d) Frederick Herzberg.	35
	C) Expectación.	36
	a) Víctor Vroom.	36
	b) Lyman W. Porter y Edward E. Lawler.	37
	c) J. Stacy Adams	38
5.2	Moivación en las organizaciones	39
5.3	Conflicto en las organizaciones.	40
6.	ESTUDIO DE GRUPOS.	41
6.1	Concepto.	41
6.2	Tipos.	41
6.3	Proceso y técnicas para su inicio.	41
6.4	Etapas de desarrollo del grupo.	42
6.5	Membresía a grupos.	42
6.6	Algunas técnicas de dinámicas de grupos.	44
7.	LIDERAZGO.	45
7.1	Definición.	45
7.2	Funciones.	45
7.3	Naturaleza.	45
7.4	Ambiente y liderazgo.	45
7.5	Actitudes cultivadas de los líderes.	46
7.6	Técnicas de liderazgo.	46
7.7	Nuevo estilo de liderazgo.	47
7.8	Liderazgo en las organizaciones.	47
7.9	Liderazgo técnico y culturalmente apropiado.	48

8.	ESTILOS DE DIRECCIÓN.	49
	8.1 Generalidades.	49
	8.2 Teorías gerenciales de Douglas McGregor.	49
	8.3 Sistemas de dirección de Rensis Lickert.	50
	8.4 Malla administrativa	51
	8.5 Antecedentes de los enfoques de dirección.	52
	8.6 Los enfoques Situacional y de Contingencias en la actualidad.	52
	8.7 Cultura gerencial en México.	55
9.	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	56
	9.1 Antecedentes, características y aplicaciones.	56
	9.2 Crítica al término "APO".	56
	9.3 Estrategia de implantación.	57
	9.4 Mecánica de funcionamiento.	57
	9.5 Alcances y limitaciones.	57
10.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	58
	10.1 Antecedentes.	58
	10.2 Conceptos básicos.	60
	10.3 Proceso en el cambio organizacional.	61
	10.4 Modelos estratégicos.	62
	10.5 Técnicas de diagnósticos.	63
	10.6 Agente de cambio.	65
	10.7 Intervenciones para mejorar al individuo, grupo y organización.	67
	10.8 Proceso de la intervención o diseño de la estrategia.	68
	10.9 Condiciones de éxito y fracaso.	70
	10.10 Perspectiva del D.O.	71
◆	CONCLUSION.	74
◆	BIBLIOGRAFIA.	75
◆	INDICE.	

AGRADECIMIENTOS

- ◆ *Primeramente a Dios, por haberme dado la oportunidad de vivir, de conocer, estudiar y porque hoy sigo aquí y con muchos deseos de triunfar en la vida y llegar al ÉXITO.*
- ◆ *Agradezco infinitamente a mi familia por darme todo su apoyo en la consecución de mi carrera, además el tiempo que me dedicaron para mis cuestionamientos y sobre todo ése apoyo sentimental, moral y espiritual que en mí depositaron.*
- ◆ *También quiero expresar mi agradecimiento a todos y a cada uno de mis amigos y compañeros que han estado conmigo en cualquier lugar, tiempo o circunstancia deseándome todo su apoyo.*
- ◆ *Agradezco también a ése maravilloso equipo de trabajo que estuvo conmigo en las buenas y en las malas y que pusieron en mí toda su amistad y disposición infinitamente.*
- ◆ *Y a ti, ésa persona especial que tuvo la sencillez de ayudarme a sacar ésta carrera adelante.....*

MIL GRACIAS A TODOS.

Octavio Gómez Martínez.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo muestro los temas básicos y esenciales para que la administración pueda ser más eficiente en el logro de sus objetivos, cabe hacer mención de que éste trabajo está enfocado específicamente al área de **DIRECCIÓN** siendo ésta una de las etapas más importantes dentro del Proceso Administrativo.

Conocer y a la vez utilizar técnicas y conceptos aplicados directamente al factor humano, podremos lograr una mayor productividad de los empleados reflejándolos en los resultados hacia su trabajo y por ende crear un desarrollo personal aunado también al organizacional.

Así pues, el conocimiento y aprovechamiento de factores como mando y subordinación, la comunicación, la motivación, el manejo de conflictos, el manejo de grupos, el liderazgo, etc. todos éstos factores nos dan pie para que la administración se pueda lograr de una manera más fácil y efectiva.

Menciono también los estilos de dirección para saber como evoluciona la organización, señalando el estilo que más nos convenga y utilizando la Administración Por Objetivos, aplicar las estrategias para estar mejor preparado ante cualquier cambio que se presente para un Desarrollo Organizacional.

JUSTIFICACIÓN

La justificación que le doy al presente trabajo es mostrar los conceptos básicos para que se pueda dar una administración eficiente en cualquier organización.

Tomando aquellos factores, reglas, técnicas y procedimientos así como el conocimiento del marco legal de la organización y funcionamiento de las sociedades podremos llegar al logro de nuestras metas y objetivos establecidos.

Así mismo coordinando los esfuerzos humanos, materiales y técnicos por medio de una administración efectiva en base a valores, normas y principios, son, precisamente, lo que busca fortalecer la organización, a través de un liderazgo concertado y participativo, con un gran espíritu democrático y convocando a la responsabilidad de todos los participantes de la misma

TEMA I.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE DIRECCIÓN

1. HENRI FAYOL.

Fue el primero en proponer los principios de administración que proporcionan guías para una gerencia exitosa. Él creía que su éxito no se debía a características personales de liderazgo, sino que era el resultado de la aplicación de un grupo de principios generales que podían ser aislados y enseñados a otros. Así pues, creó los siguientes 14 principios:

1. Principios de Relaciones Humanas:
 - 1.1 Subordinación de los intereses individuales.
 - 1.2 Equidad.
 - 1.3 Estabilidad de la fuerza laboral.
 - 1.4 Iniciativa.
 - 1.5 Espíritu de grupo.
2. Eficiencia de la producción.
 - 2.1 División del trabajo.
3. Administración.
 - 3.1 Autoridad.
 - 3.2 Disciplina.
 - 3.3 Unidad de mando.
 - 3.4 Unidad de dirección.
 - 3.5 Centralización.
 - 3.6 Cadena de mandos.
 - 3.7 Remuneración.
 - 3.8 Orden.

Como se puede observar tuvo una visión de la naturaleza de la administración efectiva.

2. PETERS DRUCKER.

Como señalara él: los gerentes efectivos constituyen un recurso crítico de los países desarrollados y uno de los recursos más necesarios en los países que luchan por su desarrollo. Así mismo ha insistido mucho en el valor de enfocar la atención

en las metas más bien que en las actividades. Además de que fue el pionero en la estructuración e implantación del programa de Administración por objetivos (APO) lo cual hace que sea un instrumento importante en la dirección de una organización.

3. HENRY MINTZBERG.

Realizó un estudio sobre cinco directores de diferentes organizaciones y descubrió que no desarrollaban netamente las funciones administrativas tales como, planeación, organización, coordinación y control, sino que se ocupaban de otras actividades. Así que con base a su investigación, llegó a la conclusión de que desempeñan los 10 papeles que a continuación menciono:

Papeles Interpersonales.

1. El papel de representante (deberes ceremoniales y sociales).
2. El papel de líder.
3. El papel de enlace (con personas ajenas a la empresa).

Papeles Informativos:

1. El papel de receptor (recibe información sobre la operación de una empresa).
2. El papel de difusor (pasa información a los subordinados).
3. El papel de vocero (transmite información a personas fuera de la empresa).

Papeles de decisión:

1. El papel de emprendedor.
2. El papel de encargado de resolver problemas.
3. El papel de encargado de asignar recursos.
4. El papel de negociador.

Hago notar que Mintzberg recibió algunas críticas como de que la muestra es muy pequeña como para decidir sobre esos 10 papeles. Otra crítica es que tal vez los directores que estudió no eran lo suficientemente capaces para dirigir eficazmente una empresa, otra es que hay papeles que si caen dentro de una o algunas funciones administrativas, es decir, la propuesta que hace es un poco infundada, carece de valores.

TEMA II

MANDO, SUBORDINACIÓN Y MANEJO DE DIFERENCIAS

1. CONCEPTOS.

MANDO:

Consiste en que cada subordinado debe estar obligado a rendir cuentas de su gestión a un solo superior. Como dice el principio de la Unidad de Mando, denota que las fuentes de mando deben de estar tan unificadas que un subordinado recibe los deberes asignados y la autoridad delegada de un superior y está obligado a rendirles cuentas a ése solo superior.

SUBORDINACIÓN:

Su término social simplemente significa cuando una persona está sujeta a otra, pero en el término laboral, es cuando en una relación de trabajo en cualquier organización, un empleado está sujeto a las órdenes de su superior.

2. DIFERENCIA ENTRE MANDO Y SUBORDINACIÓN.

Como se pudo apreciar anteriormente, puedo decir que el mando consiste en que una persona delega una autoridad y responsabilidad (orden) a otra persona, y la subordinación consiste en que el empleado al que se le asigna ésa orden debe de cumplirla con el máximo esfuerzo y capacidad hasta el término de ésta.

3. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.

Previamente mencionaré que el término de autoridad está íntimamente relacionado con la delegación de responsabilidad, es decir, la responsabilidad va a la par de la autoridad (en términos de delegación) ya que el director al delegar autoridad a un subordinado, ésta lleva consigo una responsabilidad a cargo del subordinado para cumplir eficazmente con ésa orden.

Aclarados los términos anteriores en relación a las responsabilidades principalmente mencionaré el proceso a seguir en una delegación:

1. La asignación de las tareas que deben ejecutarse.
2. El otorgamiento de autoridad.
3. La creación de una obligación.

Para que la delegación tenga éxito, tienen que suceder los tres aspectos y reforzarse desde luego con la responsabilidad debida en cada uno de ellos.

En la asignación de tareas (o deberes), a los subordinados se les asignan de dos maneras:

- a) Las tareas pueden ser descritas como actividades, y;
- b) Las tareas pueden ser descritas en función de los resultados que el gerente quiere lograr.

En el otorgamiento de la autoridad, el que delega en otra persona le otorga a la misma autoridad para actuar por el delegante.

La creación de una obligación, es cuando un subordinado acepta una tarea y la autoridad necesaria para llevarla a cabo, incurre en una obligación: el deber de realizar el trabajo asignado, de utilizar apropiadamente la autoridad otorgada y de rendir cuenta de ello.

Cabe hacer mención de que la creación de una obligación por parte de un subordinado, se define como la creación de una obligación o responsabilidad, refiriéndose a la compulsión moral por parte del subordinado, de cumplir las tareas asignadas.

Se denota que los términos obligación, responsabilidad y obligación de rendir cuentas, es que un subordinado es responsable de la realización completa del trabajo asignado. La misma persona responde de sus actos ante un superior por la realización satisfactoria de éste trabajo.

Para que una delegación sea efectiva es necesario que:

- Exista paridad entre la autoridad y la responsabilidad.
- Exista absolutismo de la obligación de rendir cuentas.
- Se dé la unidad de mando.

4. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.

El término de creatividad es utilizado por personas que están impulsadas por un deseo ferviente de crear algo que es totalmente de su hechura. Para que dé resultado se requiere de un gran esfuerzo y tener en cuenta que no ocurren con mucha frecuencia.

La diferencia de los términos de creatividad e innovación son los siguientes:

El primero, se refiere a la capacidad y poder para desarrollar nuevas ideas y el segundo, normalmente se refiere al uso de éstas ideas.

El proceso creativo consta de cuatro fases:

- 1) *Depuración inconsciente*: Requiere dedicación al problema que puede estar confuso en la mente.
- 2) *Intuición*: Relaciona el inconsciente con el consciente. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas.
- 3) *Conocimientos internos*: Se presentan en ocasiones en que los pensamientos no se centran directamente en el problema bajo estudio,
- 4) *Fórmula lógica o verificación*: Es la comprobación de los conocimientos mediante la lógica o la experimentación. Esto se logra mediante el trabajo continuo sobre una idea o solicitar críticas de otros.

TEMA III

COMUNICACIÓN

1. IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS.

Primero definiré que el término **Comunicación** surge con la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose éste último de que la comprenda perfectamente. Así pues la función de la comunicación es ser el medio por el cual se unifica la actividad organizada, además la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales y desde luego es el medio que tiene la posibilidad de modificar la conducta, hacer cambios, es útil en la información y logra eficientemente las metas, cuando ésta información es eficiente.

Algunos autores como Chester I. Barnard manejan que la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común.

El propósito de la comunicación en una empresa es llevar acabo el cambio, es decir, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento *interno* de las empresas, debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para:

1. Establecer y difundir las metas de la empresa.
2. Desarrollar planes para lograrlas.
3. Organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal, y;
6. Controlar el desempeño.

Además, la comunicación no sólo facilita las funciones administrativas sino también que relaciona la empresa con su ambiente *externo*. Mediante el intercambio de información de los administradores toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, las demandas de los accionistas, las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad. Mediante la comunicación cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente.

2. COMUNICACIÓN Y PROCESO DE DECISIONES.

El proceso de la comunicación comprende al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y al receptor.

El emisor del mensaje.

Es el que tiene un pensamiento o una idea que después codifica y hace que sea comprendida tanto por él como por el receptor.

Uso de un canal para transmitir el mensaje.

La información se trasmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser verbal o escrito, la selección apropiada del canal es vital para lograr una comunicación eficaz.

El receptor del mensaje.

El receptor tiene que estar preparado para el mensaje de modo que éste se pueda decodificar convirtiéndolo en un pensamiento. Esta decodificación sólo puede producir una comunicación precisa cuando tanto el emisor como el receptor le atribuyen significados iguales, o por lo menos similares a los símbolos que componen el mensaje.

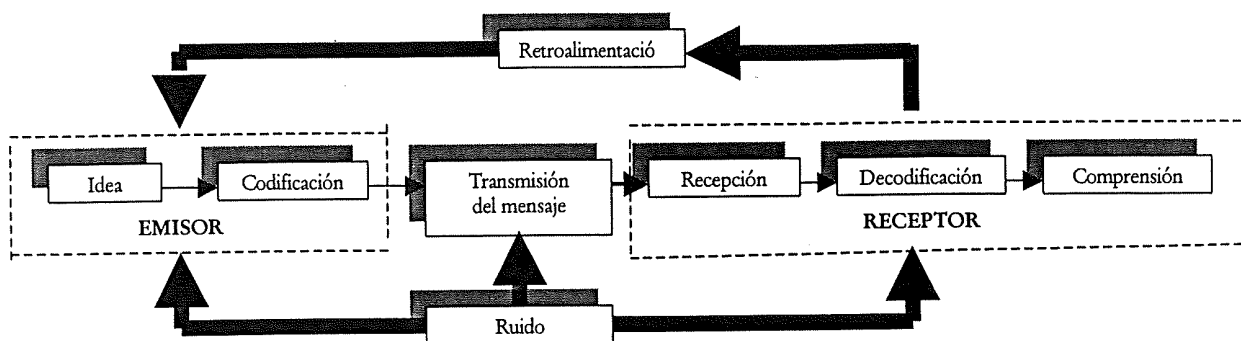
El ruido.

Desgraciadamente la comunicación resulta afectada por el ruido, que es cualquier elemento, tanto del emisor, como del transmisor o del receptor que obstaculiza la comunicación.

La retroalimentación de la comunicación.

Para verificar la eficacia de la comunicación, es necesaria una retroalimentación adecuada. Nunca se puede tener la seguridad de que el mensaje haya sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido perfectamente si no se recibe confirmación de ello mediante la retroalimentación.

A continuación mostraré el diagrama y posteriormente explicaré las partes más importantes que intervienen en ello:



3. COMUNICACIÓN CON LOS COLABORADORES.

Primeramente debemos saber que tanto en la empresa como en la sociedad en general la información debe de fluir con mayor rapidez y que sea segura, si ésta no llegara a ser así, los resultados serán negativos o desfavorables. En una empresa la información que necesita el administrador para poder tomar una decisión eficiente debe de recabarse por los superiores, los subordinados, de otros departamentos y desde luego de todos aquellos miembros de la organización que puedan tener relación con lo que se pretende obtener.

Además de que el administrador debe llevar a cabo sus funciones y actividades lo más eficazmente posible tiene que ser muy selectivo con la información escogida, es decir, debe de estructurarse de acuerdo con sus necesidades primordiales.

Esta comunicación con los colaboradores puede lograrse más eficientemente si se conoce que tipo de comunicación fluye en la organización, tales como:

COMUNICACIÓN DESCENDENTE:

Es aquella en que la comunicación fluye de un nivel de un grupo u organización a otro inferior; por ejemplo: cuando el gerente se comunica con sus subalternos, cuando lo utilizan los líderes para asignar metas, instrucciones, tareas, ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento, etc. ésta comunicación puede presentarse en forma verbal o escrita.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE:

Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización, sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer el progreso o desarrollo en la obtención de las metas y los problemas actuales, así pues, los encargados de niveles superiores conocen las opiniones, quejas, sugerencias y demás todo con el fin de tener una organización favorable.

La comunicación ascendente no se basa en órdenes y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Para que una comunicación pueda ser excelente es necesario que haya un ambiente en que los subordinados se sientan libres para poder comunicarse.

COMUNICACIÓN CRUZADA:

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizaciones iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizaciones.

COMUNICACIÓN ESCRITA, ORAL Y NO VERBAL:

Los medios de comunicación escritos y verbales tienen características favorables y desfavorables; por consiguiente con frecuencia, se usan en forma conjunta para que las cualidades favorables de cada uno puedan suplir las deficiencias de los otros. Además se pueden utilizar ayudas visuales para complementar las comunicaciones tanto verbales como escritas.

Principales ventajas y desventajas de los tres tipos de comunicación:

COMUNICACION	VENTAJA	DESVENTAJA
ESCRITA.	<ul style="list-style-type: none">• Proporciona registros, referencias y defensas legales.• Se puede hacer un mensaje y después dirigirlo al público en forma masiva.• Fomenta la uniformidad de políticas y procedimientos.• Puede reducir en algunos casos los costos.	<ul style="list-style-type: none">• Pueden crear montañas de papeles.• Se pueden presentar en forma deficiente por redactores ineficaces.• No proporcionan una retroalimentación inmediata.• Se necesita mucho tiempo para saber si se recibió el mensaje adecuadamente.

ORAL.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. • Se puede aclarar en el momento cualquier aspecto. • En una interacción cara a cara se puede ver el efecto. • En una reunión con el supervisor se puede dar la sensación de importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre ahorra tiempo. • Este tipo de reuniones pueden ser costosas y con pérdida de tiempo si no es favorable el resultado.
NO VERBAL.	<ul style="list-style-type: none"> • Las expresiones faciales y gestos corporales respaldan a la comunicación oral. 	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre son positivos los gestos corporales.

4. PRINCIPALES PROBLEMAS.

Algunas de las principales fallas que surgen en la comunicación y que pueden darse en el emisor, la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación son los siguientes:

- Falta de planeación:
Para lanzar una excelente idea es necesario que después de formularla se planee y defina el propósito esencial del mensaje, así mismo, indicar las razones de ésa orden, seleccionar el canal de comunicación apropiado y sobre todo escoger el mejor momento para presentarla.
- Suposiciones no aclaradas:
Cuando se presentan suposiciones y no son aclaradas en el momento tienden a originar un problema, crear confusión y desde luego un deterioro en las buenas relaciones.
- Distorsión semántica:

Esta se dá cuando no utilizamos las palabras clave para que el mensaje llegue a donde queremos que llegue en realidad.

- Mensajes mal expresados:
Teniendo claro y preciso el mensaje que vayamos a expresar con las palabras, que no haya omisiones, incoherencia, organización deficiente de las ideas, estructura inadecuada de las frases, lugares comunes, etc. evitamos que éste mensaje sea costoso y lo mejor de todo es que lo entiendan tal cual queremos sea entendido.
- Barreras en un ambiente internacional:
Básicamente son el idioma, cultura y costumbres sociales y para superar esas barreras las organizaciones toman distintas medidas, como capacitar al personal en otros idiomas, que sean consientes de la cultura a la cual quieren llegar, etc.
- Comunicación impersonal:
Requiere del contacto cara a cara en un ambiente de franqueza y confianza para que se pueda dar con mayor eficacia el mensaje evitando así una fuga de información o distorsión de la misma.
- Periodo insuficiente para adecuarse al cambio:
Se necesita tener la mentalidad de que el hombre se tiene que estar capacitando continuamente con la finalidad de que sea apto para en un momento determinado aceptar el cambio, ya con los conocimientos adquiridos.

Así pues, como podemos ver por una pequeña cosa, podemos perder el entendimiento del mensaje que queremos dar, si no se toman en cuenta estos detalles de seguro que estaremos frente a una barrera de comunicación, pero si tenemos planeado el mensaje con todas y cada una de sus características podremos evitar conflictos en nuestra organización o simplemente en nuestra vida cotidiana.

5. RESPONSABILIDAD POR LAS COMUNICACIONES.

Como la palabra lo dice debemos de ser responsables con todas y cada una de las relaciones de comunicación ya que nosotros como originarios del mensaje que pensamos dar nos obligamos por conocer (hacer un estudio), planear, saber las posibles causas que puedan distorsionar el mensaje, saber cual canal de comunicación utilizar y sobre todo saber si es el momento para dirigirlo y si en realidad es el receptor adecuado a quien lo vamos a dirigir.

Para superar las barreras eficientemente y tener un resultado favorable, es necesario conocer o utilizar algunas recomendaciones para evitar la comunicación insuficiente, tales como:

- a) Utilizar la retroalimentación.
Es obtener la información para cerciorarnos de que el mensaje haya quedado comprendido y entendido por el receptor tal como queremos que sea el mensaje, podemos preguntarle al receptor directamente si recibió o no el mensaje, especificar que nos repita el mensaje con sus palabras (para lograr mayor exactitud) y utilizar otras técnicas como la evaluación de puestos, evaluación de personal, revisiones de trabajos, etc.
- b) Simplificar el lenguaje.
Se debe de estructurar el mensaje de tal manera que sea claro y comprensible por todos, saber cuales palabras utilizar y tomar muy en cuenta el destinatario que ha de recibir el mensaje.
- c) Escuchar activamente.
Simplemente es saber el significado del mensaje, poner mucha atención y sobre todo interés, logrando así que las dos personas estén pensando, el emisor y el receptor.
- d) Controlar las emociones.
Al momento de enviar nuestro mensaje debemos de tomar en cuenta las emociones, ya que si estamos distraídos por algún sentimiento o emoción podemos por parte del emisor, no expresar el mensaje claro o por parte del receptor, no darle la suficiente importancia o atención al mensaje, llevando con esto una confusión o distorsión del mensaje y no obtendremos la finalidad del mismo.

Como se puede apreciar, aquí se reúnen varias características pero éstas básicamente son las características o técnicas que podemos utilizar para superar las barreras de la comunicación, sabiéndolas utilizar al máximo obtendremos resultados favorables y mejor aún nos estamos cerciorando de que el mensaje que se presentó se entendió en un cien por ciento.

TEMA IV.

ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES

SOCIEDADES EN GENERAL.

Las sociedades mercantiles son aquellas que están constituidas en cualesquiera de los tipos reconocidos por la LSM, independientemente de que tengan o no una finalidad mercantil.

La naturaleza civil de una sociedad depende del carácter de su finalidad. La sociedad civil supone la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

SOCIEDADES MERCANTILES

La sociedad surge de un contrato, pero tiene la particularidad de dar nacimiento a una persona distinta de aquellas que intervienen en el acto y las cuales se comprometen a efectuar aportaciones (patrimonio), aportaciones que en su conjunto forman el capital social, ésta persona que nace, va a ser utilizado para la consecución del objetivo que se propone la sociedad.

Para poder desarrollar el tema por orden mencionaré que el artículo 1º. De la LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, reconoce las siguientes sociedades mercantiles:

- I) Sociedad en nombre colectivo;
- II) Sociedad en comandita simple;
- III) Sociedad de responsabilidad limitada;
- IV) Sociedad anónima;
- V) Sociedad en comandita por acciones; y
- VI) Sociedad cooperativa.

Las sociedades antes mencionadas del I al V, podrán constituirse como sociedad de capital variable.

CONSTITUCIÓN:

Primero se necesita adquirir el permiso del Gobierno Mexicano, a través de la Sría. de Relaciones Exteriores, ésta debe de hacerse constar ante un Notario, es decir, en Escritura Pública. Así mismo, el art. 6°. De la LSM menciona los siguientes requisitos que deben de reunir:

- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas y morales que constituyan la sociedad.
- El objeto de la sociedad;
- Su razón social o denominación.
- Su duración.
- El importe del capital social.
- La expresión de lo que cada socio aporta en dinero o en otros bienes.
- El domicilio de la sociedad.
- La manera de la cual se va a administrar y las facultades de los administradores.
- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- El importe del fondo de reserva.
- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN.

La representación de las Sociedades Mercantiles corresponde a su administrador o administradores, quienes podrán realizar todas las operaciones y actos inherentes a la finalidad social.

ÓRGANO DE GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES.

Por órgano se entiende aquella institución que forma la voluntad del ente, por ejemplo, la asamblea de accionistas. El órgano, así como el consejo de administración al cual se confía la ejecución de los negocios en curso, es el órgano de representación y los comisarios son el órgano de vigilancia.

ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

Los accionistas pueden reunirse en Asambleas Generales , a las cuales tienen derecho de concurrir todos ellos; y en Asambleas Especiales, a las que solo han de concurrir los tenedores de una clase especial de acciones cuyos derechos se pretenda afectar.

Las Asambleas Generales pueden ser: Constitutivas, Ordinarias y Extraordinarias.

La primera la regulan los artículos del 99 al 102 de la LSM y solo tienen lugar a los casos de constitución sucesiva. La segunda asamblea es ordinaria porque celebra periódicamente , su competencia es limitada y las materias a tratar entran en la gestión normal del ente, el quórum debe de existir cuando menos la mitad del capital social; y la asamblea extraordinaria, puede o no celebrarse con un periodo de tiempo determinado, su competencia puede abarcar aun aquella de la asamblea ordinaria y las materias a tratar no corresponden a las de gestión normal del ente, el quórum debe de ser igual o mayor al setenta y cinco por ciento del capital social.

FUNCIONAMIENTO DE LA ASAMBLEA

Son las formalidades que se requieren para que una resolución de la asamblea pueda ser válida.

Primeramente debe de señalarse una convocatoria, ésta la realiza el administrador o el consejo de administración de la sociedad, después se debe mencionar el órgano de vigilancia que vienen a representar los comisarios, ya que éstos son los convocan para la celebración de asambleas generales o algún otro aspecto si los administradores no lo hiciesen. Otro punto dentro del funcionamiento son los socios, éstos no pueden hacer la convocatoria y reunirse de motu proprio; solamente tienen el derecho de pedir que se haga la convocatoria, además de que deben ser por lo menos el treinta y tres por ciento del capital social para solicitarla.

Clases y formas de convocatoria:

1. Convocatoria potestiva. Corresponde a los administradores y a los comisarios, cuando lo juzgen pertinente (asambleas ordinarias y extraordinarias).

2. Convocatoria obligada. Primero corresponde a los administradores: a) Si falta la totalidad de los comisarios (asamblea ordinaria), b) para la asamblea ordinaria de aprobación de balance, c) si lo pide una minoría con derecho, d) Si lo pide un solo accionista. En segundo término corresponde a los comisarios en los casos antes mencionados (b,c y d) y en tercer lugar corresponde al juez.

La convocatoria para las asambleas deberán publicarse con anticipación que fijen los estatutos, o en su defecto quince días antes de la fecha señalada para la reunión; además deberá señalar el lugar de reunión de los accionistas, la orden del día, es decir, la lista de materias que deberán tratarse en la asamblea, siendo éstas claras y precisas. En caso de que no se reúna el quórum necesario se podrá convocar a una segunda asamblea, con la única prohibición de que ésta no podrá celebrarse en el mismo día en que se convocó la primera.

En el depósito de acciones, consiste en la entrega de los títulos, ya sea en el domicilio social de la persona moral o bien en una institución bancaria que en los estatutos o en la convocatoria se determina. Contra la entrega de las acciones, los socios reciben una constancia que les sirve como contraseña para poder participar en la asamblea.

Para la formación de la mesa directiva de la asamblea consistente en evitar irregularidades en la misma, se ha considerado conveniente que al frente de este cuerpo colegiado este uno de los socios o bien el administrador, aun cuando no sea socio, quien deberá actuar en carácter de presidente de la reunión, junto con el presidente se designa un secretario, cuya principal actividad es la redacción del acta de la asamblea, además se nombra uno o más escrutadores con el fin de que se encarguen de verificar si hay o no quórum. Para dar comienzo a la asamblea es necesario que quede estipulado las listas de asistencia y el quórum necesario (según sea la asamblea).

Concluida la reunión debe levantarse en el libro, un acta que será firmada por el presidente y el secretario de la asamblea (art. 194, LSM); como apéndice a dicha acta, se conservarán los documentos relativos a la asamblea como son:

- a) Convocatorias publicadas en el periódico;
- b) Lista de asistencia;
- c) Quórum;
- d) Etc.

Las actas de asambleas extraordinarias se protocolizarán e inscribirán en el registro Público de comercio; también se protocolizarán las actas de asambleas ordinarias si no fuere posible asentarlas en el libro respectivo.

MODIFICACIÓN DEL CAPITAL Y CAPITAL DEL PATRIMONIO.

Las modificaciones de la escritura constitutiva consistentes en alterar el capital social se da en los casos siguientes:

Aumento del capital.

Debe satisfacer los requisitos exigidos para toda modificación de la escritura social; han de satisfacer los requisitos de la constitución de la sociedad, suscripción íntegra del aumento; pago del 20% de las acciones en numerario, e íntegro de las acciones en especie, existen para ello las mismas razones que en los casos de la constitución. El aumento del capital social no implica necesariamente el aumento del patrimonio social, éste lo constituye el conjunto de bienes y derechos de la sociedad, con deducción de sus deudas ($A - P = C$). El patrimonio es esencialmente variable; el capital social es una cifra fija; la suma de las aportaciones de los socios. Por lo anterior, se deduce que el aumento del capital social radica básicamente en las nuevas aportaciones que realicen los socios.

Reducción del capital social.

Se toma en cuenta las condiciones exigidas para toda modificación de los estatutos; pero no podrá ejecutarse sino después de hechas las publicaciones y transcurridos los plazos señalados por el art. 9 de la LSM, para protección de los acreedores.

Para poder desarrollar el tema por orden repetiré que el artículo 1º. De la LSM, donde se reconocen las siguientes sociedades mercantiles:

- I) Sociedad en nombre colectivo;
- II) Sociedad en comandita simple;
- III) Sociedad de responsabilidad limitada;
- IV) Sociedad anónima;
- V) Sociedad en comandita por acciones; y
- VI) Sociedad cooperativa.

Las sociedades antes mencionadas del I al V, podrán constituirse como sociedad de capital variable.

I) SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO.

CONCEPTO:

Art. 25. Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. De aquí se desprenden tres aspectos:

Que sea subsidiaria, significa que no puede exigírseles el pago de las deudas sociales sino después de haber intentado, inútilmente obtenerlo de la sociedad.

Solidaridad, el acreedor puede exigir de cualquiera de los socios el importe íntegro del saldo a cargo de la sociedad, sin que la deuda se divida entre todos los obligados a su pago.

Responsabilidad ilimitada, que respondan de las deudas sociales ilimitadamente, esto es, con todos sus bienes.

RAZÓN SOCIAL:

La Ley no exige que en la razón social figure el nombre o apellido de todos los socios, basta, inclusive, el de uno solo, además se añadirá la indicación y compañía, o cualquiera otra de la cual se pueda inferir la existencia de una sociedad.

Dentro de las obligaciones de los socios corresponde a que pueden obligarse a constituir el capital social (socios capitalistas) o a poner su actividad al servicio de la propia sociedad (socios industriales). Exista una prohibición, que es la de no hacer competencia a la sociedad, dedicándose por cuenta propia o ajena, a negocios del mismo género, o formando parte de sociedades que realicen tales negocios.

Facultad de vigilancia. Los socios no administradores podrán nombrar un interventor que vigile los actos de los administradores y tendrán el derecho de examinar el estado de la administración y la contabilidad y papeles de la compañía, haciendo las reclamaciones que estimen convenientes. Los socios de ésta sociedad gozan de los derechos al reparto de beneficios y liquidación del haber social, comunes a todas las sociedades.

ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD COLECTIVA.

- a) Junta de socios. Reunión. La Ley no da normas sobre la convocatoria y reunión de la junta de socios, excepto si se trata de aprobar el proyecto de partición, caso en el cual la convocatoria se hará por el liquidador, en todos los demás, cabe entender que cualquier socio puede provocar una decisión del órgano.

- b) Votación. Cada socio disfruta de un voto, cualquiera que sea la naturaleza y el monto de su aportación.
- c) Administradores, su designación. Si la escritura constitutiva no contiene cláusulas sobre la administración de la sociedad, todo los socios tendrán el carácter de administradores.

Para la designación de administradores en la escritura constitutiva se puede:

- a) Fijar simplemente el número de ellos.
- b) Indicar los nombres de quienes han de desempeñar el cargo y el tiempo que durarán en él.
- c) Nombrar los administradores con el carácter de inamovibles.

Las atribuciones de los administradores pueden distinguirse las facultades de gestión y las facultades de representación de los administradores. En las primeras entran todos los actos materiales necesarios para la realización de los fines sociales. Las facultades de representación implican la posibilidad de celebrar negocios jurídicos cuyos efectos sean imputables a la sociedad.

Las obligaciones de los administradores están obligados a realizar todos los actos conducentes a la buena marcha de la sociedad, son responsables para con la sociedad de los daños y perjuicios que le causen por malicia, negligencia o infracción de los acuerdos de la junta de socios. Deben rendir semestralmente si la escritura constitutiva no establece otra cosa, una cuenta de administración.

Las decisiones de los administradores se tomarán por voto de la mayoría de ellos, la decisión de los actos urgentes puede tomarla un solo administrador.

II) SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE.

CONCEPTO.

Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

RAZÓN SOCIAL.

Opera con una razón social en la cual sólo pueden figurar los nombres de los socios comanditados, ésta razón siempre debe de ir seguida de la indicación de

Sociedad en Comandita, o su abreviatura S. en C. con el propósito de advertir a los terceros que tratan con una comandita y no con una colectiva.

Ésta sociedad se considera por partes de interés, los socios comanditarios o comanditados no pueden ceder sus porciones sin el consentimiento de los demás socios.

ORGANO DE GOBIERNO.

No pueden ser administradores los socios comanditarios y tampoco pueden actuar como apoderados de los administradores. Puede administrar el comanditario en caso de muerte o incapacidad del administrador, ocurrida sin que haya quien lo sustituya, en éste caso durará solo un mes. Además, se faculta a los socios no administradores para vigilar los actos de los que lo son y nombrar a un interventor.

Ésta sociedad es desplazada por la asociación en participación, con la misma finalidad de tomar parte en una actividad mercantil, sin arriesgar la totalidad del patrimonio, pero con la diferencia de que en la asociación existe un asociante que se obliga personalmente con todos sus bienes y que tiene a su cargo la gestión de los negocios a que la asociación en participación se refiere.

III) SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

CONCEPTO.

Se constituye entre los socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pero que solo serán cedibles en los casos y con las condiciones o requisitos que establece la propia Ley.

RAZÓN SOCIAL.

Pueda actuar bajo una razón social o bajo una denominación, cualquiera de las dos debe de ir seguida de las palabras Sociedad de Responsabilidad Limitada o su abreviatura S. de R. L..

CONSTITUCIÓN.

Su finalidad es proteger al público mediante la constitución de un patrimonio mínimo, que sirva de garantía a las obligaciones sociales y otras que tienen como finalidad precisar su estructura, como sociedad que ha de constituirse entre un grupo reducido de personas conocidas entre sí y sin invocar el ahorro público.

Se debe de constituir con un capital mínimo de tres millones de pesos (art.62,LSM), deberá exhibirse en su constitución cuando menos el cincuenta por ciento del capital social y no podrá haber mas de cincuenta socios en la Sociedad

En las obligaciones de los socios además de sus aportaciones, los socios pueden estar obligados a realizar aportaciones accesorias, las deberán estar previstas en la escritura constitutiva. El conjunto de derechos de cada socio forma la parte social o cuota, cuyo valor ha de estar en proporción a lo aportado por el socio, pero debe representar por un múltiplo de mil pesos, sin que una parte social pueda tener un valor inferior a dicha suma. La transmisión de la parte social será por aprobación unánime de los socios que representen por lo menos el setenta y cinco por ciento del capital social.

ÓRGANO DE GOBIERNO.

Las facultades de la asamblea de los socios se resúmen básicamente en:

1. A la designación y remoción de los órganos de la sociedad.
2. El exámen de la gestión de los administradores y a la adopción de los acuerdos correspondientes.
3. A la creación, cesión, división y amortización de las partes sociales.
4. A la disolución de la sociedad.
5. A la amortización de la escritura constitutiva.

La convocatoria para la asamblea de los socios debe hacerse por los gerentes al menos una vez al año, si los gerentes no convocan, puede hacerlo el consejo de vigilancia y en su defecto, los socios que representen la tercera parte del capital social. Estas convocatorias se harán por cartas certificadas con acuse de recibo, que deberán contener la órden del día, dirigirse a cada socio con una anticipación de por lo menos ocho días a su celebración y especificar el lugar de reunión.

El quórum será con la presencia de cuando menos el cincuenta por ciento del capital social si es ordinaria, si es extraordinaria, deberán ser por lo menos con las tres cuartas partes del capital social.

Se les denominan gerentes a los administradores y podrán ser revocados en cualquier tiempo, si es uno o varios gerentes les corresponde la representación de la sociedad y la realización de todas las operaciones inherentes a la finalidad social.

El consejo de vigilancia puede estar formado por socios o por personas extrañas, posibilitando la integración del órgano, además se fijarán sus atribuciones, duración, remuneración, etc. en la escritura constitutiva.

IV) SOCIEDAD ANÓNIMA.

CONCEPTO.

Es la que existe bajo una denominación social y se compone de exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. (art. 87, LSM)

DENOMINACIÓN SOCIAL.

Puede formarse libremente debiendo ser distinta de cualquier otra sociedad y deberá ir seguida de las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura S. A.

La responsabilidad de los socios es que responden de las obligaciones sociales hasta el monto de sus respectivas aportaciones, es decir, su obligación se limita al pago de sus acciones.

El capital se divide en acciones representadas, en títulos de crédito (sirven para acreditar y transmitir la calidad) y los derechos de los socios.

Las acciones están representadas por títulos de crédito siendo éstas, el título-valor en el que se incorporan los derechos de participación social de los socios, son también conocidos como "títulos de participación". Los títulos representativos de las acciones deberán expedirse dentro del plazo de un año, contado a partir de la fecha de la escritura constitutiva o de la modificación de ésta, en que se formalice el aumento de capital social, mientras estos se entregan podrán recibir certificados provisionales, los cuales serán siempre nominativos.

La posesión de una acción es un requisito para tener derecho a participar en las asambleas.

CONSTITUCIÓN.

Los requisitos para la escritura constitutiva son los siguientes (art. 6 LSM):

1.- Nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas y morales que constituyan la sociedad;

- 2.- El objeto de la sociedad;
- 3.- Su razón social o denominación;
- 4.- Su duración;
- 5.- El importe del capital social;
- 6.- La expresión de lo que cada socio aporta en dinero o en otros bienes;
- 7.- El domicilio de la sociedad;
- 8.- La manera conforme a la cual haya de administrarse y las facultades;
- 9.- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social;
- 10.- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad;
- 11.- El importe del fondo de reserva;
- 12.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente;
- 13.- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Las bases para proceder a la constitución de la sociedad anónima (art. 89 LSM) son los siguientes:

- a) Que haya dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción como mínimo;
- b) Que el capital social no sea menor de cincuenta millones de pesos y que esté íntegramente suscrito;
- c) Que se exhiba en dinero en efectivo, cuando menos, el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario; y
- d) Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte con bienes distintos del numerario.

Como nota aclaratoria puedo mencionar que en febrero de 1996 por Iniciativa del Ejecutivo se decretó la conversión o modificación de la moneda de curso actual, es decir, la conversión de los nuevos pesos.

Existen dos formas para la constitución:

La Constitución Simultánea. Es cuando todas las personas concurren en un solo acto y comparecen ante notario para otorgar la escritura social.

La Constitución Sucesiva o suscripción pública. Existen tres etapas: Primera; consiste en la redacción del programa por los fundadores y el depósito en el Registro Público de Comercio del mismo, que deberá contener el proyecto de estatutos.

Segunda; La suscripción del programa y el depósito de las cantidades que los suscriptores se obligan a cubrir como aportación al capital social. Tercera; La asamblea constitutiva.

Los requisitos complementarios de una escritura constitutiva (art. 91 LSM) son:

- 1.- La indicación de la parte exhibida del capital social.
- 2.- El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.
- 3.- La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluta de las acciones.
- 4.- La participación en las utilidades concedida a los fundadores.
- 5.- El nombramiento de uno o varios comisarios.
- 6.- Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto a las disposiciones legales pueden ser modificadas por la voluntad de los socios.

Dentro de las obligaciones de los accionistas es la de cubrir su aportación, Las acciones cuyo importe no haya sido íntegramente cubierto y que son nominativas se llaman Acciones Pagadoras; aquellas cuyo valor ha sido totalmente cubierto se llama Acciones Liberadas.

ÓRGANOS DE GOBIERNO.

Cuando es una persona se llama Administrador, cuando es un grupo se denomina Consejo de Administración. El cargo de administrador o consejero, es revocable, personal, temporal y remunerado.

Es personal porque impide que sea desempeñado por representantes (personas físicas), es temporal debido a la duración en el puesto, es revocable porque se puede dar por terminada la actividad en tales puestos y es remunerado por que se le debe de pagar por su actividad.

La asamblea ordinaria designa el órgano de administración, tomando en cuenta los requisitos de que puede ser cualquier persona física o que no esté inhabilitada para ejercer el comercio, sea socio o extraño, quienes deberán prestar una garantía conforme a lo previsto por los estatutos o por la Asamblea General de Accionistas, para asegurar las responsabilidades en que pudieran incurrir en el desempeño de sus cargos, ésta designación deberá hacerse en el Registro Público del Comercio comprobando que han otorgado la correspondiente Garantía.

La vigilancia de la marcha regular de la Sociedades Anónimas corresponde a los comisarios, que son un órgano necesario y las funciones de quien lo desempeña son temporales, revocables y remuneradas. Los requisitos son de que cualquier persona que no esté inhabilitada para ejercer el comercio, sea accionista o no, puede ser comisario, con excepción de los empleados de la sociedad y de los parientes de los administradores.

Así mismo, los comisarios responden individualmente de sus actos, siendo causa de responsabilidad el que intervengan en casos en que tengan interés opuesto al de la sociedad y puede exigir la responsabilidad la sociedad o quien poseen el treinta y tres por ciento del capital social.

V. SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES.

CONCEPTO.

Son aplicables las notas genéricas de la comandita simple; difiere de ella en que los derechos de los socios están incorporados en acciones.

RAZÓN SOCIAL.

No es esencial el actuar bajo una razón social, pues también puede hacerlo utilizando una denominación, seguido de las palabras Sociedad en Comandita por Acciones o su abreviatura S. en C. por A.

Las obligaciones de los socios son idénticas a las de los socios de la anónima, los comanditados, además del pago de su aportación, responden ilimitada y solidariamente de las deudas sociales.

ÓRGANOS DE GOBIERNO.

La asamblea de accionistas, se rige por las mismas reglas que la S. A. En la administración, los socios comanditarios no pueden ser administradores, quien responde ilimitadamente de las deudas de la Sociedad debe tener la dirección de ella. La vigilancia de la sociedad en comandita por acciones se rige por las mismas reglas que la de la sociedad anónima.

VI. SOCIEDAD COOPERATIVA.

CONCEPTO.

Es aquella que tiene por finalidad permitir a sus componentes obtener la máxima remuneración por su fuerza de trabajo, o el máximo de bienes o servicios por el dinero que pagan a la propia cooperativa y en la cual las utilidades se reparten en proporción a los servicios prestados a la sociedad o recibidos de ella.

Su finalidad es la de suprimir el lucro de intermediario, en provecho de quienes trabajan en la empresa cooperativa o de quienes de ella reciben bienes o servicios. Las cooperativas pueden ser de Producción o de Consumo.

Cooperativas de Consumo.

Son cooperativas de consumidores aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades individuales de producción. Las utilidades deben repartirse en proporción a las operaciones que cada socio haya realizado con la sociedad y no en proporción al capital aportado.

Cooperativas de Producción.

Son aquellas en que los socios se obligan a prestar sus servicios en la misma empresa explotada por la sociedad, no puede haber asalariados, sino que todos los trabajadores deben tener el carácter de socios. Únicamente en circunstancias extraordinarias y para trabajos eventuales puede la cooperativa de producción celebrar contratos de trabajo, colectivos o individuales, con obligación de dar aviso a la Secretaría de Industria y Comercio. Después de seis meses de prestar sus servicios, los trabajadores así contratados tienen derecho de ser admitidos como socios, si cubren el importe de un certificado de aportación, excepto los que ejecutan obras determinadas o también los gerentes y empleados técnicos que no tengan intereses homogéneos con los agremiados.

La parte de las utilidades que corresponde a los trabajadores no socios se les abonará a cuenta de sus certificados de aportación y si no legaren a ingresar, se aplicará al Fondo Nacional de Crédito Cooperativo.

Las utilidades se repartirán en proporción a los servicios prestados a la Cooperativa, sin atender el capital aportado por el socio. Los socios percibirán, como anticipo por las utilidades que les correspondan, una cantidad que determinará la asamblea general, tomando en cuenta la calidad del trabajo, realizado, el tiempo y la preparación técnica que su desempeño requiera.

Federación de Cooperativas.

Es la agrupación de cooperativas, teniendo como finalidad el aprovechamiento en común de bienes o servicios, la compraventa en común de materia primas y la de artículos de consumo.

Confederación Nacional de Cooperativas.

Las funciones son desempeñadas por la federación de cooperativas, además, corresponden las de representar y defender los intereses cooperativos y la de intervenir en los conflictos entre las federaciones y entre las mismas cooperativas.

Solo porque se trata de materia mercantil puede considerarse constitucionalmente válida la Ley de Sociedades Cooperativas. La responsabilidad de los socios es siempre limitada, el limite lo establezca la cuantía de la aportación del socio, una cifra superior a dicha aportación, pero siempre fijada previamente en el acta constitutiva.

DENOMINACIÓN SOCIAL.

Debe indicarse siempre la clase de responsabilidad que se haya adoptado, con la siglas S.C.L. (Sociedad Cooperativa Limitada) o S.C.S. (Sociedad Cooperativa Suplementada).

CONSTITUCIÓN.

Se debe de constituir la sociedad con un número que no sea inferior a diez, no existe un capital social mínimo.

La forma se constituye mediante acta levantada por quintuplicado, en la que se habrán constar las generales de las personas que intervengan en la constitución, las bases constitutivas y los nombres de quienes integren el primer consejo de administración. La firma de los otorgantes será certificada por notario Público, corredor o funcionario federal dotado de fé pública.

La Ley exige que las cooperativas estén integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores, o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye cuando se trata de cooperativas de consumidores.

Los socios que omitan cumplir sus obligaciones o que dejen de tener los caracteres necesarios para permanecer a la cooperativa, pueden ser excluidos de ella a proposición del consejo de administración o de vigilancia, previa audiencia del interesado y en virtud de un acuerdo de la asamblea general.

El socio que pretenda retirarse presentará su renuncia ante el consejo de administración, que resolverá provisionalmente sobre ella. La resolución definitiva corresponde a la asamblea general.

La principal obligación de los socios es la de realizar sus aportaciones ya sea en bienes o en trabajo. Los socios tienen derecho a un solo voto, cualquiera que sea la cuantía de sus aportaciones, las utilidades se repartirán en proporción al tiempo trabajado por cada socio (en cooperativa de producción) y en proporción al monto de las operaciones realizadas (cooperativas de consumo).

Tienen reservas ordinarias, que tienen el propósito de absorber las pérdidas futuras y las reservas de previsión social que son las que cubren riesgos y enfermedades profesionales de los mismos socios.

ÓRGANO DE GOBIERNO.

El órgano supremo de ésta sociedad es la asamblea general de socios, que tiene atribuciones de:

- a) Modificar las bases constitutivas.
- b) Resolver sobre el ingreso y separación de los socios.
- c) Establecer y modificar los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas.
- d) Designar otros órganos sociales.
- e) Recibir los informes y cuentas de los otros órganos sociales y exigirles responsabilidades en su caso.
- f) Aplicar sanciones a los socios
- g) Repartir las utilidades y aplicar o reconstruir los fondos sociales.
- h) Acordar la disolución de la sociedad.

El órgano de administración está a cargo de un consejo compuesto por un número impar sin exceder de nueve miembros, la duración no puede exceder de dos años y no pueden ser reelectos sino después de transcurridos un periodo igual a aquel durante el cual ejercieron sus funciones, éste cargo es retribuido, además, éste consejo funciona por lo general como órgano colegiado. El consejo de administración es el órgano representativo de la sociedad y por lo tanto llevará la firma social.

El consejo de vigilancia está compuesto de tres a cinco miembros y solo puede ser electos por un periodo no mayor de dos años y no hay reelección de los mismos sino transcurrido un tiempo igual.

VII SOCIEDAD DE CAPITAL VARIABLE

Son aquellas en que puede alterarse el monto del Capital Social sin modificar la escritura constitutiva. La modalidad del capital variable puede adoptarla cualquier especie de Sociedad.

Aumento de Capital.

Puede aumentarse por nuevas aportaciones de los socios o por ingreso de nuevos socios. En el primer caso, debe establecerse en la escritura constitutiva cual es el límite de las obligaciones de los socios de hacer nuevas aportaciones, la manera y los términos para decretarlas y hacerlas efectivas. Para el segundo caso, en la colectiva, en la simple y en la limitada, es necesario el consentimiento de los socios, en las sociedades por acciones es preciso el acuerdo de la asamblea extraordinaria.

Tipos de capital que puede manejar ésta sociedad:

Capital Suscrito. Aquel que los socios se han obligado a aportar.

Capital exhibido. Es el formado por las aportaciones efectivamente entregadas a la sociedad.

Capital autorizado. Es la cifra máxima que puede alcanzar el capital suscrito sin necesidad de que se reforme la escritura constitutiva.

Reducción de Capital.

Puede realizarse por devolución parcial o total de alguna aportaciones, es decir, sea devolviendo a todos ellos una parte proporcional de las aportaciones realizadas o dejando al azar la asignación de a quienes y por que cantidad ha de hacerse el reembolso.

Todo aumento o disminución del capital deberá inscribirse en un libro de registro que al efecto llevará la sociedad.

RAZÓN SOCIAL.

A la razón social o denominación se le añadirán las palabras Capital Variable o las iniciales de C.V.

CONSTITUCIÓN.

Existen varias circunstancias para constituir una sociedad de Capital Variable:

1. Puede aumentarse el capital a medida que lo exijan las necesidades de la empresa.
2. En ciertos tipos de negocios, en que existe una relación directa entre el volúmen del capital y las operaciones que pueden realizarse, también es conveniente la variabilidad del capital.
3. Cuando la constitución tienen un propósito de cooperación, de servicio a sus propios componentes y no se puede o quiere, constituir una cooperativa.
4. En las sociedades que junto a un propósito de lucro exista una finalidad de servicio colectivo, con el fin de dar entrada a todos aquellos que quieran ayudar a la empresa.
5. Se adaptan a las necesidades de aquellas empresas cuyo patrimonio está sujeto a una constante y progresiva disminución, como las concesionarias de servicios públicos, cuyos bienes han de pasar al Estado una vez hecha la concesión.

TEMA V. MOTIVACIÓN, CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN.

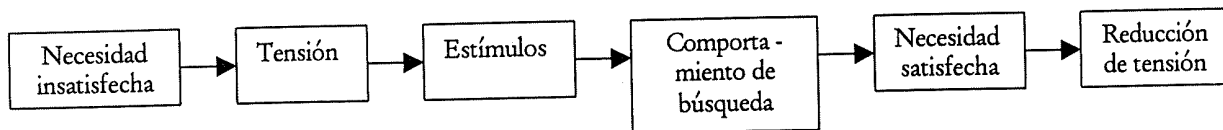
1. MOTIVACIÓN.

A) Concepto.

La Motivación, es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Así pues, como vemos, los tres elementos clave de la definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El esfuerzo es una medida de intensidad, es decir, cuando alguien está motivado realiza un esfuerzo, pero no solamente es hasta ahí, sino que el esfuerzo debe ser de calidad (que el esfuerzo esté encaminado hacia las metas de la organización) además de que la motivación tiene un proceso para satisfacer las necesidades, éste proceso, consiste en:



Explicado de otra manera, es que cuando la necesidad no ha sido satisfecha, en el individuo se crea una especie de tensión, la cual puede sacar adelante mediante estímulos positivos desarrollando con esto un comportamiento positivo y ya que ha sido satisfecha la necesidad disminuirá la tensión en el individuo y lograremos con esto alcanzar satisfactoriamente la meta organizacional.

B) Escuelas del proceso de motivación.

a) Abraham Maslow.

Investigador que presenta la teoría de la **Jerarquía de las Necesidades**, en ésta teoría nos presenta una estructura en la cual jerarquiza las cinco necesidades de acuerdo a su función primordial.

1. *Fisiológicas*. Necesidades principales del hombre como hambre, sed, abrigo, sexo, etc.

2. *De seguridad.* La seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. *Sociales.* Lazos afectivos, pertenencia a un grupo determinado, la aceptación, amistad, etc.
4. *De estima.* El respeto personal, la autonomía y los logros, status, reconocimiento y la atención.
5. *De autorealización.* El impulso de ser lo que es capaz, crecimiento, potencial y la autosatisfacción.

Estas necesidades se estructuran de la manera siguiente:



Además Maslow, dividió esas necesidades en dos:

De orden inferior; que son las fisiológicas y de seguridad, ya que se satisfacen externamente y las de orden superior; que son las sociales, estima y autorealización ya que satisfacen de manera interior (persona).

b) Clayton Alderfer.

De Yale University, ajustó la jerarquía de las necesidades a una investigación empírica, la teoría se llamó **Teoría ERC**. Alderfer, supone que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento.

El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material El grupo de las necesidades, nos dice de la importancia de generar o crear relaciones interpersonales; y el tercer grupo de crecimiento nos habla del desarrollo personal.

En conclusión, ésta tiene dos características muy importantes que son:

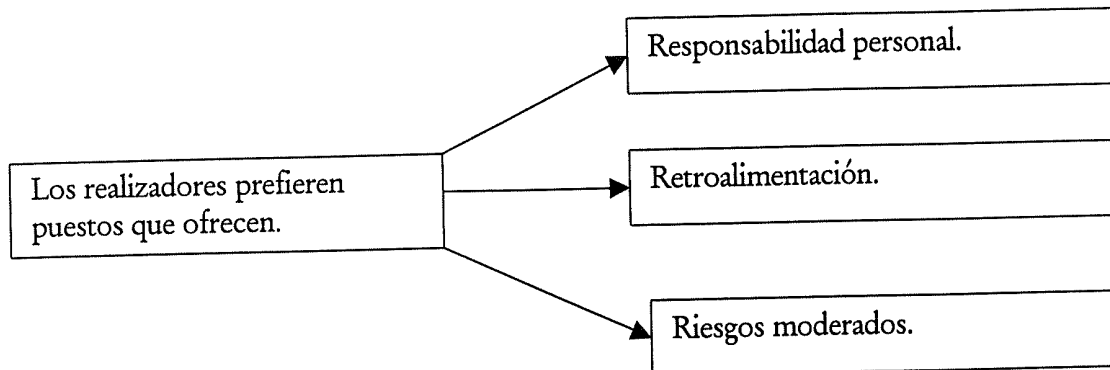
- Puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y;
- Si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

c) David McClelland.

Propuso la **teoría de las necesidades de McClelland**, la cual se enfoca en tres necesidades:

- De realización. Es el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas y de luchar por tener éxito.
- De poder. La necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran afectado de manera natural.
- De afiliación. El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Para que los realizadores que tienen demasiada necesidad de realización prefieren: situaciones de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo y así, estando fuertemente motivados desarrollarán su trabajo con calidad y éxito. Lo anterior queda plasmado en la siguiente estructura de ajuste entre realizadores y los puestos que pueden ocupar.



Para que se capaciten exitosamente a los realizadores deben de motivarlos en la forma de pensar en logros, triunfos y éxito, así como ayudarles a actuar de manera que reflejen una mentalidad de grandiosos realizadores dándoles a entender que tienen que tomar en cuenta los tres elementos antes mencionados en la estructura.

a) Frederick Herzberg.

Propuso la **teoría de la motivación - higiene**. Realizó un estudio en el cual hizo una comparación de satisfactores con insatisfactores y además se pudo dar cuenta de que de la forma de cómo actuaba el personal dependía también de la situación emocional en que se encontraba en ése momento,

es decir, si su situación estaba mal, daba una respuesta negativa, pero si su situación se encontraba bien su respuesta era distinta a la anterior.

Dentro de los factores que causaron insatisfacción eran las políticas y administración de la compañía, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, status y seguridad y de los factores que tenían una satisfacción son el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, y el crecimiento.

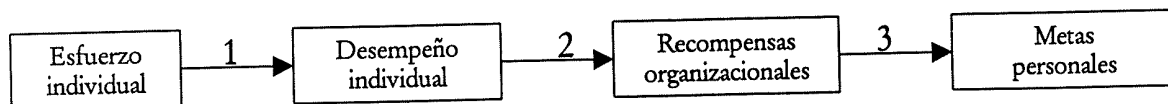
Vuelvo a repetir que el estado anímico del personal influía en su respuesta, así que estas características van encaminadas o relacionadas más que nada al puesto.

Aquellos factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario implantados adecuadamente al personal la gente demostrará que no está insatisfecha.

C) Expectación.

a) Víctor Vroom.

La **teoría de las expectativas**, nos dice que es la tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. Esta teoría consta de tres elementos importantes, tales son:



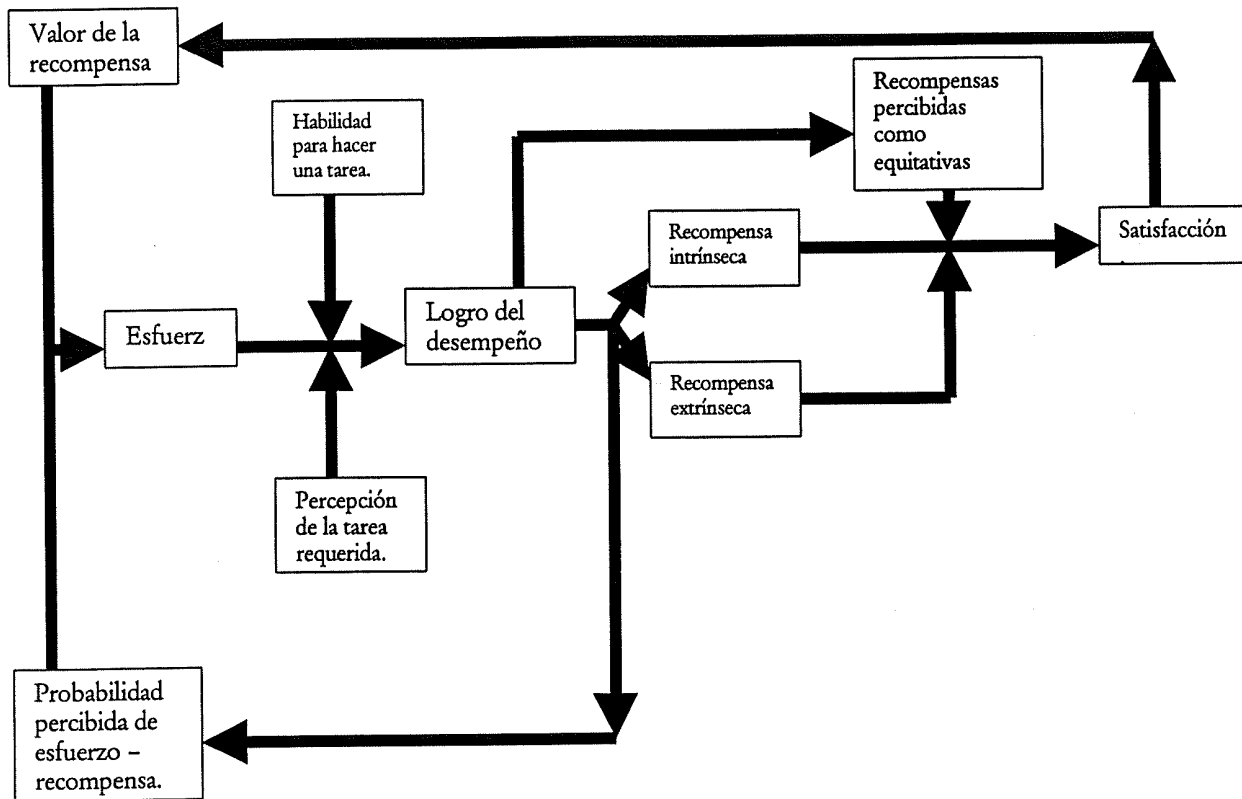
- 1 Relación esfuerzo – desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación desempeño – recompensa. El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. Relación recompensas – metas personales. El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

A lo que nos conduce esta teoría es a que nos ayudan a explicar por que los trabajadores no están motivados en sus puestos y trabajan al mínimo con la finalidad de pasar un día rutinario.

En las tres relaciones antes mencionadas se da una pregunta para cada una de ellas:

1. Si rindo un máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño ?.
2. Si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿dará lugar a recompensas organizacionales ?
3. Si soy recompensado, ¿son atractivas las recompensas para mis intereses personales?

b) Lyman W. Porter y Edward E. Lawler.
Propusieron un modelo de motivación más completo:



Este consiste en lo siguiente: El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el cumplimiento de metas) se determina

principalmente por el esfuerzo aplicado. Pero también tiene gran influencia sobre el mismo la capacidad individual (conocimientos y habilidades) para hacer el trabajo y por su percepción de cual es la tarea requerida (la medida en que la persona comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una tarea). A su vez se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (sensación de logros o la autorealización) y extrínsecas (condiciones de trabajo y posición social). Estas recompensas moderadas por lo que la persona considera equitativo, conducen a la satisfacción. Sin embargo el desempeño influye también sobre los que se consideran recompensas equitativas.

c) J. Stacy Adams.

Propuso la **teoría de la Equidad**, consiste básicamente en la comparación del trabajo realizado por uno mismo con la de los demás, con el objetivo de que no haya inequidad. Existen cuatro puntos principales para lograr esa comparación:

1. *Auto - interno*: Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.
2. *Auto - externo*: Las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
3. *Otro - interno*: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. *Otro - externo*: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

Así mismo, también entra en la comparación de entre los individuos la cantidad de recompensa a sus esfuerzos, sino también por la relación de esa cantidad con la que reciben otros.

En general, ésta teoría muestra que para la mayoría de los empleados, la motivación se ve influida por las recompensas relativas y las recompensas absolutas.

d) B.F. Skinner.

Desarrolló la **teoría del reforzamiento**, denominado también el **reforzamiento positivo** o la **modificación de la conducta**. Consiste en dar motivación al empleado en base a su ambiente de trabajo y al elogio que se le puede dar al mismo empleado.

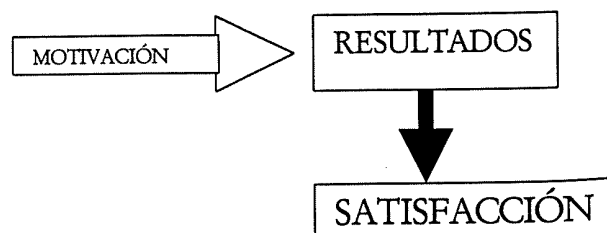
En sus estudios mencionan varias características como analizar la situación de su trabajo para conocer la conducta del empleado, realizan cambios para eliminar las áreas problema así como las obstrucciones de desempeño y finalmente determinan metas específicas con la participación de los trabajadores.

Como podemos apreciar el enfoque de Skinner busca la eliminación de obstrucciones al desempeño, realizar una buena planeación y organización cuidadosa para el control con retroalimentación y en la comunicación.

2. MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

a) Relación entre motivación y satisfacción personal.

Marcaremos la diferencia entre la motivación y la satisfacción. La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo. Veámoslo de manera gráfica:



La motivación es el impulso para satisfacer un deseo (alcanzar un resultado); la satisfacción se experimenta cuando se ha logrado el resultado.

b) Aplicación y efectos de los factores motivacionales en el trabajo.

Simplemente hago notar que mientras una organización aplique motivadores a su personal y los recompense en cualquier nivel jerárquico cuando en realidad lo merezcan, este personal será el que recompense de una manera más significativa a su organización, con su trabajo personal, con la elaboración de productos de calidad o la prestación de un servicio con calidad.

El hecho de que el empleado lo motiven, con cualquier motivación ya sea, económica, moral y/o afectiva, satisfaciendo sus necesidades, haciéndolo participe en la toma de decisiones, se obtendrá que el empleado esté listo para cualquier trabajo que se le encomiende siempre y cuando tenga las habilidades necesarias para esa actividad dando como respuesta por parte del empleado a que enriquezca a la organización y logren juntos el éxito deseado.

3. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.

a) Concepto.

El conflicto viene a representar como parte de la vida organizacional y puede ocurrir dentro de la persona, entre personas, entre la persona y el grupo y entre grupos. Se le puede considerar disfuncional, pero en ocasiones resulta benéfico porque puede hacer que se presente un tema bajo diferentes perspectivas dando como resultado una variedad de soluciones al mismo y desde luego con la participación de todos.

b) Fuentes de conflicto organizacional y condiciones que lo propician.

Las organizaciones actuales se caracterizan por tener relaciones complejas y un alto grado de interdependencia en las actividades, lo cual puede ocasionar fricciones. Las personas también tienen valores y percepciones diferentes de los asuntos. Otras causas de conflicto pueden ser el personal en puestos de línea y los de staff, el estilo de liderazgo de un superior, la diferencia de potenciales de cada individuo, la falta de comunicación, etc.

c) Manejo del conflicto.

Se puede manejar de diferentes maneras como en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales, otra es llegar a una meta en común del desacuerdo de ambas partes, otra es la imposición de una decisión, también es la del compromiso (cuando se acepta las exigencias de la otra parte), otra sería cambiar la conducta de las personas, utilizar el concepto de reasignación de un puesto determinado o también la reubicación. Realizar cambios estructurales sería otra forma de manejar el conflicto, etc. Seleccionar el proceso apropiado para la solución de un conflicto es en ocasiones difícil pero cuando se logra ya estamos un paso adelante del conflicto.

TEMA VI. ESTUDIO DE GRUPOS.

1. CONCEPTO Y DIFERENCIA ENTRE CONGLOMERADOS Y GRUPOS.

Primeramente definiré el término GRUPO:

Es la reunión de dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos.

2. TIPOS.

Los grupos se pueden dividir en dos:

A) **Formales:** Es un grupo de trabajo con funciones designadas y que está definido claramente por la estructura organizacional.

- Grupos de mando. Se compone básicamente por el jefe y sus subordinados.
- Grupos de trabajo. Son aquellas que trabajan juntas para llevar a cabo una tarea específica.

B) **Informales:** Es un grupo que no está estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social, principalmente se forman en el ambiente de trabajo como respuesta a la necesidad social.

- Grupo de interés. Son aquellas personas que se reúnen para alcanzar objetivos específicos teniendo todos un interés por llevarlo a cabo.
- Grupo de amistad. Aquellos que comparten una o más características en común.

3. PROCESO Y TÉCNICAS PARA SU INICIO.

El proceso para reunirse en grupos es simplemente a mi forma de ver la asociación con otras personas para llevar determinadas actividades y objetivos a un fin en común sea éste afín a la empresa o no, es decir, pudiendo empezar desde la introducción a la empresa por el nuevo empleado, con saludos, pláticas, convivios con los mismos compañeros de trabajo, la hora del almuerzo juntos, etc. quedará más comprendido en el siguiente punto (4) en la etapa de desarrollo. Un proceso que es muy eficaz en los grupos es la aplicación del término Sinergia (Acción de dos o más sustancias que resultan en un efecto que es diferente de la suma individual de éstas); por lo tanto se puede aplicar al recurso humano como sigue:

$$\boxed{\text{Eficacia potencial del grupo}} + \boxed{\text{Ganancias del proceso}} - \boxed{\text{Pérdidas del proceso}} = \boxed{\text{Eficacia real del grupo}}$$

4. ETAPAS DE DESARROLLO DEL GRUPO.

Existen dos modelos para el desarrollo de grupos: El modelo de cinco etapas y el de equilibrio interrumpido, a continuación explicaré los dos modelos.

El modelo de cinco etapas:

Anteriormente se pensaba que el individuo debía pasar por cinco etapas; Formación, Tormenta, Normalización, Desempeño y Disolución o Dispersión.

La etapa de Formación existe mucha incertidumbre, la etapa de Tormenta se caracteriza por conflictos intergrupales, la de Normalización se caracteriza por relaciones estrechas, la de Desempeño cuando es funcional totalmente y la de Disolución se limitan a terminar sus actividades pendientes y no buscan el desempeño de sus tareas como grupo.

El modelo de equilibrio interrumpido:

Los grupos no se desarrollan siguiendo una secuencia predeterminada pero si todos buscan terminar con el objetivo principal por el cual conforman ese grupo podemos tener el éxito deseado, éste modelo menciona varios puntos para llegar a lo antes mencionado y con sus características de altibajos en el pleno desarrollo de la actividad la secuencia que se da al formar este estilo es como sigue: 1) La primera reunión establece la dirección del grupo, 2) la primera fase de actividad del grupo es inercia, 3) tiene lugar una transición al final de la primera fase (el grupo utilizó la mitad de tiempo asignado, 4) la transición inicia cambios mayores, 5) una segunda fase de inercia sigue a la transición y 6) la última reunión del grupo para afinar detalles finales es considerablemente acelerado.

5. MEMBRESÍA A GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

A) Afiliación.

El grupo tiene uno, dos o más objetivos los cuales hay que desarrollar y terminarlos y que mejor manera de hacer las cosas con gusto y con un ambiente en el cual se sienta satisfecha la persona y el grupo en general por medio de lazos afectivos y sociales.

B) Pertenencia o membresía a grupos.

El pertenecer a un grupo en el cual tienen los mismos ideales y objetivos que uno satisface la necesidad de estima de sí mismo y de él para con los demás del grupo.

C) Normas grupales.

Aclaro que Norma es un estándar aceptable de comportamiento dentro de un grupo que se comparten por los miembros del mismo; es decir, muestran lo que se debe o no hacer y además le atribuyo características cualitativas y cuantitativas, por lo tanto deben de cumplirse por el bien del grupo y por el funcionamiento eficaz de la organización, además, el grupo considera necesarios estos procedimientos respetándolos para mantener su solidaridad y eficacia.

D) Roles y grupos.

Rol o papel es un conjunto de patrones esperados de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.

Por lo anterior, debe quedar claro que todos tenemos varios papeles y actuaremos de acuerdo a ese papel, por lo tanto nuestro comportamiento varía.

E) Percepción y comunicación en los grupos.

Percepción es la visión de un individuo respecto de cómo se supone que actúe en una situación determinada tomando en cuenta siempre la comunicación y relación satisfactoria con todos los miembros del grupo para el buen funcionamiento del mismo.

F) Relaciones interindividuales.

- *Roles sociales.* Mantener buenas actitudes con los diferentes papeles que tenemos en la sociedad.
- *Estructura de la atención.* Tener en cuenta todas y cada una de aquellas características que hacen posible nuestro entendimiento para con los demás, como siempre tener las bases suficientes para entender las cosas satisfactoriamente.
- *Jerarquía de dominancia.* Por lo general en un grupo se selecciona a un líder para que los “coordine” de manera tal que lo seleccionan en base a características de popularidad, responsable, inteligente, etc. y además que tenga la capacidad de resolver o preveer problemas que puedan surgir, así mismo, sirviendo como intermediador entre el grupo (trabajadores) y la organización.
- *Distanciamiento interindividual.* Es cuando un miembro del grupo comienza a separarse de los demás debido a pequeñas inconformidades con el mismo o con el grupo.
- *Aislamiento.* Parecido al término anterior, pero con la diferencia de que el individuo se sale definitivamente de su entorno grupal debido a que ya no tiene el mismo sentimiento de relación de apoyo, superación personal, ayuda a los demás, etc.

6. ALGUNAS TÉCNICAS DE DINAMICA DE GRUPOS.

b) Grupo "T" o de Entrenamiento.

Cada uno de esos grupos se componen de 10 ó 16 elementos, incluyendo uno o dos instructores se juntan en periodos de dos o tres semanas en sesiones de una y media o dos horas diarias, esto con la finalidad de que conozcan los integrantes del grupo como están actuando, cuales son sus valores y así mismo saber analizar como actúan los demás miembros y por lo tanto como se pueden desarrollar tanto individual como grupalmente.

c) Grupo pequeño Tavistock.

Caracterizado por tener terapia de grupo. La esencia de éste método es que la organización se cambie a sí misma mediante procesos de grupo que ocurren en cada nivel de la misma. Su propósito es mejorar el entendimiento que la gente tiene de sus interrelaciones organizacionales y de sus propios motivos, por lo tanto, la filosofía fundamental surge pues, de la terapia individual. Cabe mencionar que el equipo de investigadores vienen a representar un agente de cambio para la organización asesor o intérprete, nunca resuelven los problemas pero si pueden dar metodología o procesos para resolverlos.

d) Entrenamiento en base a la Sensibilidad.

Consiste también en reunir a un grupo de personas, analizarlas y estudiarlas cuidadosamente y parecido a la técnica del Grupo T, asesorarlos en procedimientos y sus interrelaciones de grupo con la finalidad de que se vayan sensibilizando cada vez más hacia la conducta propia, los actos de los otros y la naturaleza del desarrollo del grupo.

TEMA VII. LIDERAZGO

1. DEFINICIÓN.

El liderazgo, se define, como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

2. FUNCIONES.

De acuerdo a Selznick (1957), afirma que el liderazgo supone tareas críticas en cuatro categorías como son; La primera, supone la definición de la misión y el papel institucional (organizacional). La segunda tarea es la incorporación institucional del propósito que incluye la inclusión de las políticas en la estructura o la selección de los medios para alcanzar los fines deseados. La tercera tarea es defender la integridad de la organización y aquí se mezclan los valores y las relaciones públicas. La cuarta tarea es la ordenación del conflicto interno.

El liderazgo se puede presentar en todos los niveles de la organización pero su impacto sobre ella varía de acuerdo con el nivel al cual se ejerce.

3. NATURALEZA.

En el funcionamiento organizacional se destacan claramente las fuentes que exigen prácticas de liderazgo y el grado de libertad que a éstas se concede, así pues el liderazgo organizacional es siempre una función combinada de factores estructurales sociales y características particulares de los individuos que constituyen la estructura.

4. AMBIENTE Y LIDERAZGO.

El liderazgo enfocado al ambiente en general puede ser la base para resolver cualquier problema que esté afectando a la organización, desarrollar un nuevo liderazgo en la organización puede acarrear factores tales como los acuerdos estructurales inapropiados, distribuciones de poder que bloqueen las acciones efectivas, carencia de recursos y otros problemas que suelen surgir en cualquier

organización, por lo tanto, aplicar un efectivo liderazgo facilitaría el desarrollo de la organización llevándola al éxito en corto o mediano plazo.

5. ACTITUDES CULTIVADAS DE LOS LÍDERES.

En las organizaciones se tienen tres tipos básicos de conducta de liderazgo:

- a) La introducción de cambios estructurales, o sea, la formulación de políticas.
- b) La interpolación de estructura, es decir, la integración de la estructura formal existente, o improvisación, y;
- c) El uso de la estructura formalmente proporcionada para que la organización siga en marcha funcionando con efectividad, o el hecho de administrar.

Debemos de tener una actitud siempre positiva tomando en cuenta los posibles cambios que continuamente se están dando, es por eso, que debemos de hacer cambios en la estructura si es necesario, debemos de estar innovando distintos procedimientos para la consecución de las metas con el fin de no estancarnos y llevar a pique a la empresa y dentro de la misma hacer los correctivos necesarios para el buen funcionamiento de la misma, con esto, lograremos no sólo una organización efectiva, sino una organización modelo en la cual será realmente fácil solucionar problemas venideros.

6. TÉCNICAS DE LIDERAZGO.

Las investigaciones sobre el liderazgo se centran en dos estilos o enfoques de liderazgo que están en contraste el uno con el otro pero que los dos estilos pueden ser satisfactorios según las condiciones en que se presenten éstas. Estos enfoques son el autoritario (tareas) y el de respaldo (socioemocional).

El líder de respaldo está orientado básicamente hacia el empleado, utiliza el comportamiento democrático, supervisión general y es considerado con sus subalternos y el líder autoritario se basa en hacer las cosas a base del poder de su posición y orientado hacia el castigo.

Como se puede notar el líder de respaldo tienen mucha mayor ventaja que el autocrático ya que éste tienen una consideración por los subalternos, toma decisiones consultadas (participativo) y realiza supervisiones generales (delegando autoridad) todas éstas características traen consigo en el subalterno una

admiración por el líder, no sienten tensión, son más afectivos, aumentan la productividad y en fin es más práctico y viable éste tipo de liderazgo.

7. NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO: FACILITACIÓN.

Puedo mencionar que para llevarse a cabo este estilo es necesario que se fundamente en tres enfoques recientes de liderazgo: la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional.

Así pues, en la teoría de la atribución del liderazgo, simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos, es decir, los empleados caracterizan al líder con rasgos de inteligencia, personalidad, con fuertes habilidades y energía positiva, comprensión y diligencia.

En la teoría de liderazgo carismático, complemento de la teoría anterior, hacen atribuciones de habilidades heróicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos, se les atribuyen tres características a éstos líderes que son: confianza en sí mismos, dominio y con fuertes convicciones en sus creencias.

En el liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional, hago mención de que los líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas a desarrollar, el líder transformacional inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización y éste es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores.

Cabe mencionar que los dos tienen una interrelación muy marcada y dependiente, simplemente se diferencia el transformacional de lograr un menor porcentaje en rotación de personal, mas productividad y más satisfacción de los empleados.

8. LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.

La necesidad de liderazgo en las organizaciones es importante ya que de ahí radica el éxito necesario para salir adelante, resolver problemas y en sí, mantener en buen funcionamiento a la organización, por eso, debemos de estar concientes

de que el diseño de la organización puede tener imperfecciones, tales como, la mala estructuración de un organigrama, alguna política mal establecida o definida, el estado cambiante de la misma organización, los papeles organizacionales, etc.

Desarrollar un plan formal de inducción para el personal de nuevo ingreso así como su capacitación dentro de la misma para desarrollo de él y de la empresa, la interrelación con sus compañeros de trabajo, etc. son características que hacen que el líder pueda darse cuenta desde dónde puede abarcar su autoridad, por lo tanto, es necesario que el líder tenga conocimiento de todos los aspectos de la organización.

Otra causa de que la organización necesite de liderazgo son las condiciones ambientales ya sean internas o externas, la dinámica interna de la organización, es decir, los cambios que se originen alrededor de la misma, debido a todas estas razones la entidad funciona ante continuas demandas de cambio sistemático y frente a la continua necesidad de motivar la conducta que se requiere de sus miembros. Tener buenos procesos de enseñanza y aprendizaje del papel organizacional, la adaptación mutua y la propiedad de trabajar cuando se esta motivado el liderazgo corre con gran parte de esa responsabilidad y si no cumple satisfactoriamente este liderazgo la empresa se viene abajo.

9. LIDERAZGO TÉCNICO Y CULTURALMENTE APROPIADO.

Sabiendo que la posición en la organización, las situaciones específicas que se enfrentan, las características de los individuos involucrados y la naturaleza de las relaciones con los subalternos, son todos factores que afectan con el comportamiento de liderazgo y el impacto de ese comportamiento, se puede notar que todas suelen ser variables y sería difícil tener un estilo de liderazgo que culmine con todas las características antes mencionadas; es claro que los factores, como la estructura organizacional, las relaciones informales de poder, las presiones del medio ambiente, las relaciones con otras organizaciones, etc. son inesperadas por lo tanto siempre habrá un continuo cambio en la organización, por lo cual, se deberá estar preparado para nuevos estilos de liderazgo para llevar con ello la fortaleza de la organización y desde luego la estabilidad en cada situación.

TEMA VIII. ESTILOS DE DIRECCIÓN

*1. GENERALIDADES.

Al término *Dirección* también se le conoce como *liderato*, *liderazgo* o *motivación*. Su propósito es originar una conducta que contribuya al logro de las metas de la organización. El líder o director debe de tener una relación personal con sus subordinados de calidad debe de tener buena habilidad para desarrollar sistemas y estructuras que motiven y satisfagan las necesidades.

*2. TEORIAS GERENCIALES DE DOUGLAS MCGREGOR.

Douglas McGregor propuso dos grupos de suposiciones conocidas como la "teoría X" y la "teoría Y" seleccionando estos términos para no decir "bueno" o "malo".

Las suposiciones tradicionales de la *teoría X* son:

1. Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.
2. La mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales.
3. Prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y, sobre todo, desean seguridad.

Las suposiciones de la *teoría Y* son;

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.
3. El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.
4. Bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no solo aprenden a aceptar sino también a buscar responsabilidad.

5. La capacidad de ejercer un nivel relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población.
6. Dadas las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial.

Como se puede observar los dos grupos de suposiciones afectan de alguna manera a los administradores cuando desempeñan sus funciones o actividades ya que la teoría X es pesimista, estática y rígida y la teoría Y es optimista, dinámica y flexible.

3. SISTEMAS DE DIRECCIÓN DE RENSIS LIKERT.

Rensis Likert propone cuatro sistemas en el cual el administrador eficaz es aquel intensamente orientado hacia los subordinados y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento, como una unidad, a todas las divisiones de la organización. Todos asumen una actitud de mutuo respaldo compartiendo entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes.

El sistema 1.

Se describe como “ explotador – autoritario ”.

El sistema 2.

Se denomina “ benevolente – autoritario ”.

El sistema 3.

Se conoce como “ consultivo ”.

El sistema 4.

Llamado “ grupo participativo ”.

Definitivamente el sistema 4 es el apropiado para el buen funcionamiento de una organización, ya que aplicado éste en cada departamento los resultados en la fijación de metas eran considerablemente favorables motivo por el cual eran mas productivos y en consecuencia lograban el objetivo organizacional.

4. MALLA ADMINISTRATIVA O "GRID GERENCIAL" DE ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON.

Esta rejilla tiene dos dimensiones: Preocupación por las personas y preocupación por la producción. Dentro de esa preocupación por la persona se tienen características como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, la autoestima del empleado, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, tener buenas relaciones personales con los demás, buenas condiciones de trabajo, etc. y los algunos elementos dentro de la preocupación por la producción son principalmente la actitud del supervisor de diversos aspectos, calidad de decisiones de las políticas, los procedimientos y los procesos, la creatividad de la investigación, la eficiencia y el volumen de trabajo, etc.

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos:

P E R S O N A S	Alta	9	<u>Administración 1.9</u> La consideración cuidadosa de las necesidades del personal produce un ambiente organizacional amigable, cómodo y un buen ritmo de trabajo.			<u>Administración 9.9</u> El logro del trabajo se obtiene mediante personas comprometidas con interdependencia mediante un interés común en el propósito de la organización y con confianza y respeto.					
	P	8									
	X	7									
	P	6				<u>Administración 5.5</u> Desempeño adecuado mediante el balance de los requerimientos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.					
	E	5									
	R	4									
	S	3									
	A	2	<u>Administración 1.1</u> Se requiere aplicar el mínimo esfuerzo para hacer el trabajo y mantener la moral de la organización.			<u>Administración 9.1</u> La eficiencia resulta de ordenar el trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poco influencia.					
	Baja	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Baja									Alta
			P. X LA PRODUCCION								

El estilo 1.1, conocido como “administración empobrecida”, el estilo 1.9 como “administración del club campestre”, el estilo 9.1 como “administradores autocráticos de tarea”, el estilo 9.9 como “administradores de equipo” y el estilo 5.5 pues viene a ser el de la preocupación media.

Esta rejilla nos representa útil para identificar y clasificar los estilos administrativos más sin embargo, no explica el porque de la ubicación un administrador.

5. ANTECEDENTES DE LOS ENFOQUES DE DIRECCIÓN “SITUACIONAL” Y DE “CONTINGENCIAS”

Se realizaron un gran número de estudios acerca del liderazgo y de cómo los líderes pueden salir con éxito de los diversos problemas que le rodean tanto individual como organizacionalmente. Tal es el enfoque persuasivo utilizado por Adolf Hitler en Alemania en la década de 1930. El ascenso de Mussolini en Italia, el surgimiento de Franklin Delano Roosevelt en la Gran Depresión de la década de 1930 en Estados Unidos y la aparición de Mao Tse-Tung en China después de la Segunda Guerra Mundial. Respalda la teoría del seguidor, en el sentido de que las personas tienden a seguir a quienes perciben, que les ofrece los medios para lograr sus deseos personales, por lo tanto, el que da esa dirección es la que reconoce estos deseos y realiza determinadas actividades o programas diseñados para cumplirlos.

6. LOS ENFOQUES “SITUACIONAL” Y DE “CONTINGENCIAS” EN LA ACTUALIDAD.

a) Contribuciones de Tannenbaum y Schmidt.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, creadores del concepto del **continuo del liderazgo**, mencionan que el liderazgo incluye diversos estilos, que van desde uno altamente centrado en el jefe hasta otro altamente centrado en el subordinado. Los estilos varían de acuerdo con el grado de libertad que el líder concede a los subordinados.

La teoría del continuo dice que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación, para estos estudiosos mencionan tres elementos que influyen en el estilo de un gerente: (1) las fuerzas que operan en su personalidad, incluyen valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia un estilo de

liderazgo y la sensación de seguridad; (2) las fuerzas de los subordinados, como la disposición de asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad que afectaran la conducta del administrador y (3) las fuerzas de la situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, con cuánta eficacia trabajan grupalmente los subordinados, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad para resolverlo y la presión del tiempo.

b) Modelo de liderazgo de contingencia de Fred E. Fiedler.

El sugirió la **teoría de contingencia del liderazgo**, ésta sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Además desarrolló un instrumento al que llamó **cuestionario del compañero menos preferido (CMP)**, que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones, aisló tres criterios situacionales – relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto- pudiéndose manipular por la orientación y comportamiento del líder.

La estructura del cuestionario consta de 16 pares de adjetivos contrastantes calificando en la escala del 1 al 8 para cada uno de los pares. El objetivo de este cuestionario es que la persona que conteste éste, debe de pensar en el compañero con el que menos disfrutó el trabajo. Las respuestas de este cuestionario sirven de base para saber que tipo de liderazgo tiene la persona que contesta el mismo, así, si el empleado responde en términos favorables del compañero entonces esta *orientado a las relaciones*, pero si contesta en términos desfavorables estará *orientado a la tarea*.

Este además tiene la finalidad de que en determinadas situaciones se necesita de un líder ya sea orientado a las relaciones u orientado a la tarea, así que dependiendo del lugar que ocupa la persona lo más eficiente sería tener al líder ideal.

Para la eficacia del sistema, se identifican tres dimensiones de contingencia:

- a) Relaciones líder-miembro. Es el grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.

- b) Estructura de tarea. Es el grado en el cual las asignaciones de trabajo se realizan de acuerdo con un procedimiento (estructurado o no estructurado).
- c) Poder del puesto. Es el grado de influencia que el líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de sueldo.

Recientemente se actualizó ésta teoría (1987) dándole como nombre la **teoría de recursos cognoscitivos**. Se tienen dos supuestos: Los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los líderes menos inteligentes y competentes, después los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de un comportamiento directivo.

La esencia de la nueva teoría es: (1) El comportamiento directivo resulta un buen desempeño, cuando no hay tensiones; (2) Cuando hay tensión, hay una relación positiva entre la experiencia en el puesto y el desempeño; y (3) las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo, en situaciones en que el líder percibe que no tienen tensiones.

- d) La teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard.

Propusieron el modelo llamado **teoría de liderazgo situacional**, ya que es una teoría de contingencia que se enfoca a los seguidores, aquí utilizaron las mismas dos dimensiones de Fiedler: comportamientos enfocados a la tarea y a las relaciones, pero estos estudiosos las consideraron como altas o bajas y propusieron cuatro comportamientos del líder: hablar, vender, participar y delegar.

- Hablar. (alta tarea - baja tarea). El líder define los papeles e indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo diversas tareas. Comportamiento directivo.
- Vender (alta tarea - alta relación). El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo.
- Participar (baja tarea - alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y comunicación.
- Delegar (baja tarea - baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Otro componente de la teoría es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

R1. La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.

R2. La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.

R3. La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.

R4. La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se les pide.

7. CULTURA GERENCIAL EN MÉXICO.

En las compañías tradicionales se usa el estilo de dirección autocrático; los subordinados cumplen con las órdenes de su jefe sin hacer ningún comentario, mostrando una obediencia y lealtad total.

Los administradores consideran que se les paga para cumplir órdenes superiores y no para pensar en mejores alternativas de trabajo, ya que este tipo de sugerencias podrían ser interpretadas como insubordinaciones. La comunicación se da en un solo sentido y casi siempre de forma oral.

En las compañías modernas la dirección es participativa pues se basa en el equipo: las ideas y opiniones se fomentan en todos los niveles, se consideran con seriedad y se aplican cuando y donde conviene. La comunicación es bidireccional; se da importancia a la forma escrita cuando se refiere a los procesos y las decisiones operativas; la comunicación oral se considera importante para establecer y mantener buenas relaciones interpersonales. La distancia se reduce entre el jefe y el subordinado. El jefe dedica mucho a su tiempo y capacidad de directivo como "facilitador" y capacitador de su gente.

En conclusión menciono que ahora en la actualidad ya se toma en cuenta la participación del personal sin importar el nivel jerárquico al cual pertenezca se realizan reuniones para la mejora del bien o producto y se discuten las discrepancias. Todo esto con la finalidad de que el trabajador se sienta satisfecho y trabaje mejor en bien de sí mismo y desde luego para la organización.

TEMA IX ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

1. ANTECEDENTES, CARACTERÍSTICAS GENERALES Y APLICACIONES.

Previamente definiré lo que es Administración por objetivos (APO).

La APO es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa para un periodo de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas teniendo éstas metas las características de tangibles, verificables y mensurables.

Su origen se remonta aproximadamente a 40 años, cuya idea es propuesta por el Sr. Peter Drucker, como el medio de utilizar las metas para motivar a la gente y teniendo el factor control.

Por lo tanto éste programa puede ser utilizado en cualquier organización con la finalidad de tener al personal motivado, consiente de lo que realiza, que tenga claros los objetivos y la meta por la cual trabajan juntos y deben de desarrollarla.

2. CRÍTICA AL TÉRMINO “ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS”.

Una de las críticas que se hacen es del Sr. Jack Kondrasuk, que nos dice que: los métodos por los cuales la APO ha sido evaluada no están lo suficientemente controlados como para hacer apreciaciones definitivas sobre su efectividad.

Los estudios de Ivancevich dice que los efectos positivos de la APO pueden no ser permanentes. En uno de sus estudios de dos compañías concluyó que “los hallazgos en ambas organizaciones demuestran que los efectos del adiestramiento en APO son de vida corta”.

Kenneth Albert, reafirma “la habilidad de la APO para motivar a los gerentes, presuponiendo que el establecimiento de metas sea llevado a cabo en un arreglo superior-subordinado cooperativo para reducir la posibilidad de adoptar metas arbitrarias o irreales”.

Y otra crítica que puedo dar a este programa viene a ser de sentido positivo ya que como la APO proporciona objetivos específicos para el desempeño individual

pudiendo alcanzar sus metas individuales, cada persona realiza una actividad favorable por su unidad de trabajo que conjuntándose los empleados con la satisfacción de haber alcanzado sus metas, logran el buen desarrollo y alcanzan las metas globales que se propuso la organización.

3. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN.

Pone énfasis en la conversión de los objetivos globales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. Se debe tener en cuenta varios factores para la consecución de los objetivos y la implantación del programa, éstos son: La especificación de las metas, la toma de decisiones participativa, un periodo de tiempo explícito y una retroalimentación del desempeño.

4. MECÁNICA DE FUNCIONAMIENTO.

El proceso para su funcionamiento es muy sencillo; los objetivos caen a manera de cascada a lo largo de toda organización. Los objetivos globales de la organización se traducen en objetivos específicos para otro nivel (divisional, departamental, individual). Los niveles bajos y los administradores trabajan conjuntamente en la fijación de sus propias metas funcionando la APO en orden ascendente y/o descendente el resultado que se obtiene es una jerarquía de objetivos en cada nivel.

5. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Los objetivos de la APO deben ser enunciados breves de los logros que se esperan, siendo los objetivos medidos y evaluados, las metas son determinadas de manera participativa (superiores y subordinados), a cada objetivo se le asigna un periodo específico de tiempo (tres meses, seis meses o un año), otra característica es que se debe estar retroalimentando sobre el desempeño de las metas. Esta retroalimentación es con la finalidad de saber como va el desarrollo de los objetivos y si hay desviaciones aplicar las medidas correctivas necesarias y por último hacer evaluaciones periódicas en todos los puntos de la organización.

TEMA X

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(D. O.)

1. Antecedentes y características generales.
2. Conceptos básicos y filosofía.
3. Proceso.
4. Modelos.
5. Técnicas de diagnóstico.
6. El agente de cambio como facilitador del proceso y no como experto.
7. Intervenciones para mejorar al individuo, al grupo y a la organización.
8. Proceso de la intervención o diseño de la estrategia.
 - a) Exploración.
 - b) Entrada.
 - c) Diagnóstico.
 - d) Planeación.
 - e) Acción e intervención.
 - f) Evaluación.
 - g) Terminación y seguimiento.
9. Condiciones de éxito y fracaso.
10. Perspectivas.

1. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES.

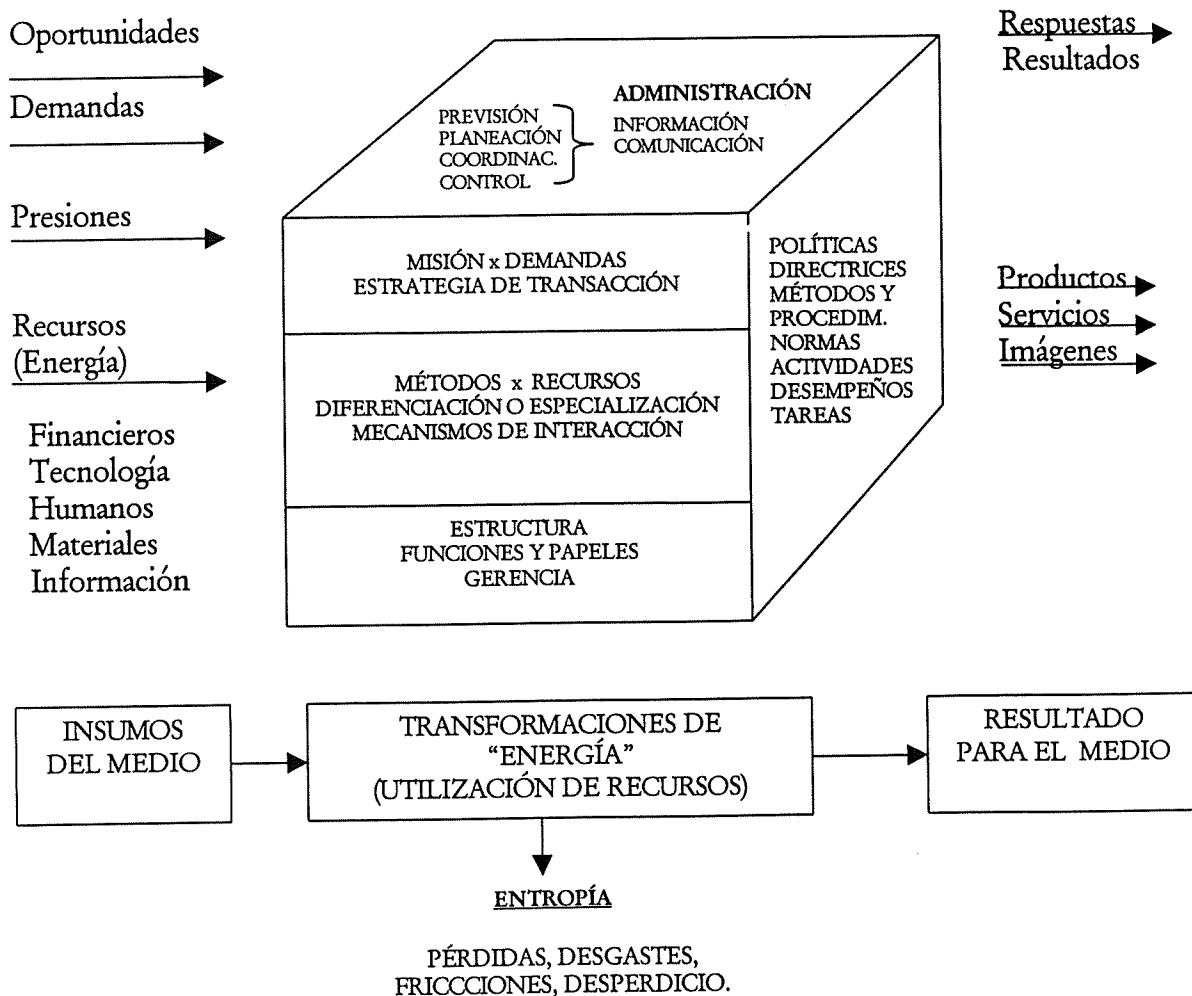
Señalaré de donde proviene la terminología; proviene de lo que se menciona como *Desarrollo de la Organización*, es la expresión inicial de "Organization Development", ambas traducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional (D.O), aún no se sabe quien lo nombró así y en que fecha, French y Bell dicen que corresponde tal vez a Blake, Shepard y Mouton en los años de 1956-1959. Chris Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título de "Organization Development".

Algunos conceptos sinónimos que aunque se utilizan con menos frecuencia para éste término son como; “cambio de Organización”, “Cambio de Organización Planeado”, “Mejoría Organizacional”, “Efectividad Organizacional” y “Renovación de la Organización”.

Una característica que considero importante para éste concepto es la representación de Sistema: que viene a ser un conjunto de partes, interdependientes y que interactúan entre sí para lograr una finalidad, así pues, una persona, una empresa, una institución, una comunidad, un gobierno, etc. contienen un sin número de partes que siempre están interactuando entre sí y que además son interdependientes.

A continuación presento un esquema (que en lo personal es muy importante y se aplica a cualquier sistema) de cómo se dan las relaciones de insumos, transformaciones y finalmente el resultado.

Sistema Abierto: Transacción Organización X Medio.



2. CONCEPTOS BÁSICOS Y FILOSOFÍA.

Mencionaré algunas definiciones que han hechos diferentes personajes acerca de lo que es el Desarrollo Organizacional (D.O).

En 1969 Beckhard lo define como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

También en 1969 el Sr. Bennis nos dice que es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores, y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Los Srs. Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar una corporación de una situación que constituye una excelencia.

En 1971, según Hornstein, Burke y sus coeditores dicen que “es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de las diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

Friedlander y Brown (1974), nos presentan al D.O. como “una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en la tecnología y en procesos y estructuras organizacionales”.

Para resumir con mis propias palabras lo que es el Desarrollo Organizacional puedo decir que: es un proceso en el cual se dan constantes cambios y para salir adelante es necesario que se cuente con un excelente aparato en el cual los insumos y la transformación de ellos economicen a la organización teniendo en su sistema (organización - empleado - ambiente) salud y un crecimiento mutuo.

Analizando las partes más importantes del Desarrollo Organizacional acerca de su filosofía laboral se puede decir que:

- ❖ El Desarrollo Organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos utilizando estrategias, métodos e instrumentos que optimicen la interacción entre los grupos, para un continuo perfeccionamiento de comportamiento aumentando la eficacia, salud y desarrollo del individuo y la organización.
- ❖ El Desarrollo Organizacional requiere de una visión global de la empresa, compatibilidad con el medio externo, desarrollo de las potencialidades de los individuos y directivos además de concientizarse de que todo evoluciona y siempre existirán cambios (internos y externos).
- ❖ El Desarrollo Organizacional implica que haya valores reales de humanidad, adaptación, evolución y/o renovación de los cambios que puedan surgir.
- ❖ El Desarrollo Organizacional no debe de ser un curso de capacitación, en caso de crisis que sea una solución solamente de emergencia, una etapa en la cual no se de continuidad a través del tiempo para enfrentarse a los cambios, un medio de hacer que todos queden contentos, etc.

3. PROCESO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Tener presente el medio exterior es una de las mejoras cosas que puede hacer un directivo ya que de ahí es donde empiezan a surgir los grandes cambios, es un mundo dinámico que recaen sobre la organización tales como: demandas, oportunidades, la inflación, presiones, restricciones, desafíos, informaciones en área de tecnología, financieras, económicas, el mercado, el gobierno y las situaciones psico - sociales, por lo tanto, la organización reacciona frente al cambio consecuente como:

- (a) Cambio por acomodamiento, una sucesión de pequeñas medidas no sistemáticas, esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente;
- (b) Resistencia u oposición, en un esfuerzo de apearse a lo tradicional, a la rutina, a los hábitos diarios;
- (c) Cambio por crisis, en casos de emergencia o en la presentación de un caos, interno o externo;
- (d) Cambio revolucionario, Cuando amenaza la crisis (frecuentemente), cuando no se tiene una solución de momento, cuando se hacen sacrificios inhumanos;
- (e) Cambio planeado, cuando se tiene la mentalidad de superación al posible problema en etapas de evolución que cuida los problemas no muy importantes, la resolución cuando de momento se utiliza el poder, autoridad, coerción y/o amenaza, y el desarrollo sistemático que consiste en hacer un análisis y

diagnóstico de la situación para lo que debería de hacerse en forma eficaz planeando las acciones a seguir y en determinados casos aplicar las medidas correctivas necesarias para la superación del problema, todo esto con la finalidad de tener un cambio organizacional positivo.

4. MODELOS ESTRATÉGICOS.

Sabemos que para que el Desarrollo Organizacional se de eficientemente es necesario que sea dirigido por una estrategia altamente efectiva, por lo tanto se puede aplicar un modelo estratégico según sea el caso.

I. Modelo Situacional – Contingencial.

Se apoya en diagnósticos de situaciones concretas y problemas específicos. La Acción de D.O. se hace por intervenciones sucesivas, pero con una postura intermedia, en la que cada diagnóstico suministra la base para un pronóstico y una consecuente planeación de intervenciones de D.O. Es una estrategia realista. De constante control, repetida retroinformación con acciones a corto y a mediano plazo, estudiando también las variedades de condiciones específicas dentro de los subsistemas de la empresa y el medio externo.

La base principal de éste método es el concepto y el método de Acción – Investigación por medio de la Retroinformación (AIR), éste concepto tiene un aspecto de *ciclo*, que comienza con la acción de investigar y termina con la misma, es decir, la retroinformación de la investigación lleva a reformular las acciones. Consta de tres pasos: La recopilación de datos, retroinformación de datos obtenidos y la planeación de acciones basadas en dichos datos.

II. Modelo Idealístico – Educativo.

Parte de la premisa de que un esfuerzo sistemático de D.O. necesita basarse en Cambios personales y grupales, apoyando en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial. Asegura la autosustentación e institucionalización de los cambios, así como la extensión, profundidad e interrelación de los conceptos por asimilar, llevan a la concepción de un esfuerzo educativo que abarque hasta la implantación de modelos ideales.

En éste modelo se busca un cambio en la cultura de la organización en sus componentes esenciales, ya sea por el lado de comportamiento o por el

tecnológico. Analiza la educación global y globalizante del sistema humano, de manera que asegure cambios culturales significativos, tanto en el aspecto cualitativo como en el cuantitativo.

III. Modelo de Dialéctica – Síntesis.

Aquí se procura crear una “tensión dialéctica” entre dos polos (actual x deseable) que resulte una síntesis de lo que es posible en el momento, y en el ecuacionamiento de etapas de posibilidades en el futuro, se pretende trabajar con los diagnósticos de situación” como sobre las “ideas conceptuales”.

La finalidad es que contrapona una visión idealística de “nuevas posibilidades” a la visión realista de percepción y comprensión de las “condiciones y limitaciones actuales”, aclaradas por una visión del futuro.

IV. Modelo Tecno – Estructural.

Tiene la finalidad de obtener cambios de efecto sistémico a partir de modificaciones sistemáticas de: estructura de organización, diseño de cargos y tareas, procedimientos administrativos y reformulación ambiental.

Se cree que la planeación y reacondicionamiento del sistema “técnico” provocará los necesarios exámenes, reajustes en el sistema “humano de comportamiento”, ya sea a nivel “socio” o a nivel “psico”.

5. TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO.

El diagnóstico de la situación proporciona una visión de lo *qué, en qué, y para qué* se debe buscar en el desarrollo del sistema socio – técnico que se toma como pauta; y la experiencia directa del agente de cambio (D.O), con el uso de diferentes métodos, técnicas e instrumentos; la práctica de tratar cada uno de ellos, es la que le permitirá decidir en cuanto al cómo intervenir en el sistema, qué actividades incluir en el programa, qué intervenciones hacer y cómo estructurarlas.

Para que podamos saber y/o podamos ayudar a gozar de una Salud Organizacional eficiente es necesario tomar en cuenta determinadas señales características de dolencia o de salud, buscando que siempre preveer situaciones en las cuales la empresa corra peligro, estas son:

Señales de DOLENCIA	Señales de SALUD
1. Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.	1. Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos, hay un flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos, en los diversos niveles.
2. Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen al respecto como voluntarios para corregirlas.	2. Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados, con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente.
3. El control del proceso de decisión está centralizado, se forman cuellos de botella en los vértices de los embudos jerárquicos.	3. Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo y no por el nivel jerárquico.
4. Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados.	4. Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas.
5. No se toma muy en cuenta la capacidad de juicio de los niveles inferiores.	5. Si se toma en consideración la opinión de las personas situadas en niveles inferiores.
6. Los individuos están en rivalidad, al momento de colaboración son celosos de su área. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad.	6. La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado, las personas buscan y reciben ayuda.
7. Cuando hay problemas se culpan unos a otros.	7. Se busca resolver conjuntamente los problemas que aquejan a la organización.
8. Existen muchas discusiones interminables y sin solución.	8. Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal.
9. Es difícil de aprender. Cada uno aprende solo y no busca aprender de los demás.	9. Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo, para dar, recibir y utilizar retroinformación.
10. Se evita la retroinformación.	10. La gente se reúne para una crítica conjunta de desempeño y resultados.
11. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración, se temen.	11. Las relaciones son leales. Las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.
12. El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.	12. El liderazgo es flexible, variado de estilo y de persona conforme las situaciones.
13. El jefe controla con rigor los gastos, casi nunca admite ni errores ni faltas.	13. Existe un alto grado de confianza en las personas, un sentimiento generoso de libertad y de responsabilidad mutua.
14. No corre riesgos.	14. El riesgo es una condición necesaria para el desarrollo y el cambio.
15. El error es negativo.	15. Del error se aprende.
16. Siguen un ritmo tradicional.	16. Existe un alto grado de innovaciones.
17. Las innovaciones son controladas por algunas personas.	17. La organización se adapta de una manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos.
18. Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten.	18. Las frustraciones son estímulos para la acción y el perfeccionamiento de las cosas.

6. AGENTE DE CAMBIO COMO FACILITADOR DEL PROCESO Y NO COMO EXPERTO.

La palabra " AGENTE " significa en sinónimo a: Autor, causante, promotor, Propulsor, impulsor. Principio o sujeto de una acción.

Agente del Desarrollo Organizacional, es aquel capaz de desarrollar en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

Agente de Desarrollo Organizacional, es un consultor, externo al sistema-meta. Este agente puede ser un consultor interno o externo. Pero ambos actuarán como "externos" al sistema-objetivo.

Argyris (1970) comenta: El papel del agente es primordialmente:

- a) Ayudar a generar datos válidos e informaciones útiles que revelen la realidad o la verdad organizacional.
 - b) Trata de resolver un problema y planear acciones adecuadas.
 - c) Estimular a los clientes a un compromiso con la selección hecha.
- Y por último;
- e) Ayudar a los clientes a desarrollar sus potenciales y sus recursos para alcanzar los objetivos que se propusieron.

El perfil y la acción del Agente de D.O. necesita actuar en dos planos: A nivel de PROCESO y a nivel de CONTENIDO. En consecuencia, debe conseguir el liderazgo para las dimensiones de CLIMA Y DINÁMICA PSICO-SOCIAL, de modo de ayudar a los clientes y demás participantes del sistema-objetivo a desarrollar el sistema tanto en el área TECNO-ESTRUCTURAL-ADMINISTRATIVA, como en la de COMPORTAMIENTO HUMANO.

Para actuar con eficacia en éstas áreas o tareas sus calificaciones deben ser las siguientes:

- *Autoconocimiento.* Conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámica emocional, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc.
- *Comprensión de la Organización.* Conocer y entender la organización o sistema-objetivo.
- *Competencia Interpersonal.* Capacidad de relacionarse eficazmente con los clientes y participantes del esfuerzo de D.O., creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua.

- *Flexibilidad de acción.* Capacidad para representar diferentes papeles dentro de su función de múltiples facetas de agente de D.O.
- *Dar condiciones,* para que las personas influyan en la manera por la cual se relacionan con el trabajo, la organización y el medio.
- *Tratar a cada ser humano como persona* que tiene un conjunto complejo de necesidades, todas importantes en su trabajo y en su vida.

El agente de D.O. puede representar papeles o funciones que se distinguen por diferentes categorías y por diferentes actividades:

- Obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.
- Oír a las personas y comprenderlas.
- Ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el ámbito laboral.
- Diagnosticar situaciones y comportamientos.
- Trazar estrategias y escoger tácticas de D.O.
- Estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de D.O.
- Desarrollar, capacitar, o enseñar a personas o grupos.
- Confrontar personas o grupos, dándoles retroinformación constructiva.
- Sugerir soluciones, orientar acciones.
- Liderar o dirigir personas o grupos.
- Planear, organizar, coordinar y controlar actividades de D.O.

El agente de D.O. se caracteriza por:

- Su capacidad práctica (habilidades).
- Sus conocimientos teóricos.
- Su personalidad.
- Su estilo personal.
- Su filosofía de trabajo.
- Sus acciones y comportamientos.

El consultor como Agente de D.O. debe de tener una sólida formación básica que abarque:

- Psicología en general especialmente social e industrial.
- Sociología en general.
- Psicología y sociología de las organizaciones.
- Dinámica de grupos.

- Administración de empresas.
- Experiencia en empresas de distintos tipos (nivel jefatura).
- Desarrollo organizacional y consultoría de D.O. teniendo una experiencia basta tanto teórica como práctica.

El ejecutivo como Agente de D.O. deberá conocer , aún bajo una forma no especializada, los aspectos de la formación del consultor de D.O., además deberá actuar “en la línea de frente”, representando un doble papel:

- I. “Perno de Unión” de D.O.- Favoreciendo el trabajo de los consultores en las fases de pre-diagnóstico, contacto, entrada, diagnóstico, planeamiento de acciones y acompañamiento-evaluación.
- II. “Integrados Múltiple”- Asegurando la integración de diversos tipos, entre las variables técnicas y las variables humanas, entre las necesidades de los individuos, entre el funcionamiento interno del subsistema y sus superficies de contacto externas, entre jefes y subordinados, entre el subsistema en el cual será inscrito y los otros subsistemas interdependientes.

7. INTERVECIONES PARA MEJORAR AL INDIVIDUO, AL GRUPO Y A LA ORGANIZACIÓN.

Roger Harrison (1970), realizó varios raciocinios de los cuales formuló un *Principio de la profundidad de las intervenciones*, , compuesto de dos parámetros, así, para minimizar riesgos innecesarios, por el grado de amenaza a la organización y a quienes intervienen en la intervención, y por tanto para evitar la defensividad, resistencia o rechazo, se deben tomar en cuenta dos factores:

- 1) No intervenir con una profundidad mayor de la que sea necesaria para obtener soluciones satisfactorias y duraderas para los problemas identificados.
- 2) No intervenir con una profundidad mayor de aquella donde la energía y los recursos del cliente puedan ser comprometidos en la solución del problema y del cambio.

Esta postura coincide con la de Chris Argyris sobre los requisitos básicos de cualquier intervención eficaz de ayuda:

- Generar informaciones válidas y útiles.

- Asegurar decisiones libres y bien informadas.
- Conseguir un grado adecuado de compromiso personal consiente en la ejecución de las decisiones tomadas.

También Harrison en el nivel o grado de profundidad se refiere a:

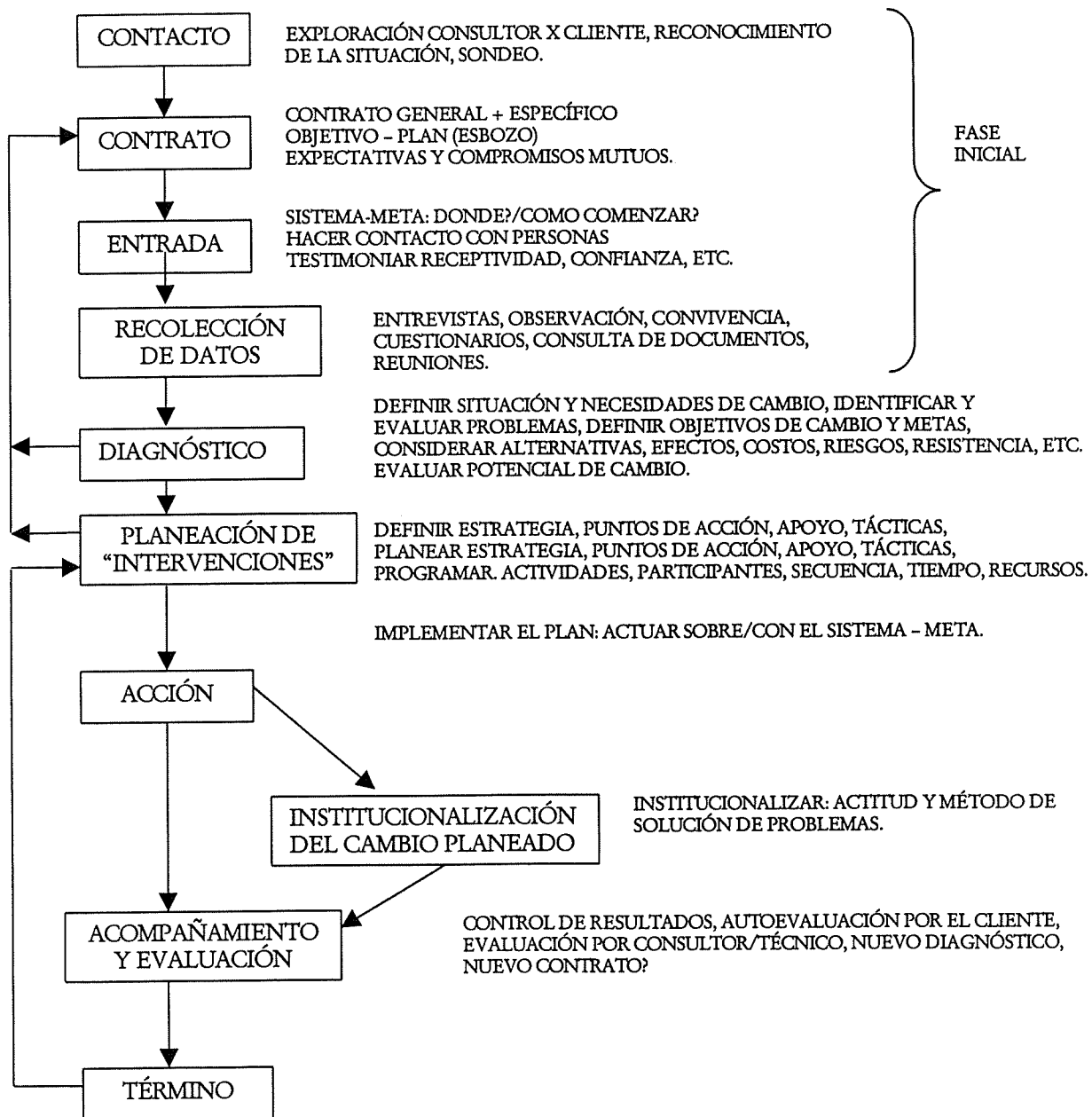
- Accesibilidad a datos válidos y relevantes.
Grado según el cual esos datos sean públicos – o sean privados, ocultos o confidenciales.
- Accesibilidad de la intervención.
Grado de necesidad de obtener y confrontar percepciones entre diferentes individuos, principalmente con respecto de sí mismo.
- Individualidad de los efectos de la intervención.
Grado en que los efectos de la intervención se manifiestan sobre cada una de las personas y/o el grado con que los efectos de la intervención depende del comportamiento individual de cada uno.

8. PROCESO DE LA INTERVENCIÓN O DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.

El proceso que a continuación se presenta, muestra los pasos que deben de seguirse para un cambio sumamente bien planeado del concepto de Desarrollo Organizacional, por lo tanto, tiene mejores resultados el que lo sabe aplicar ya que es un proceso cíclico y continuamente se repite.

- El contacto; es la exploración del consultor y el cliente. (reconocimiento preliminar), el contacto inicial debe constituir un sondeo preparatorio para pasar a la siguiente fase.
- El contrato; debe ser un acuerdo mutuo y claro entre el consultor y el cliente.
- La entrada; viene a representar la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. Sondear problemas para conocerlos.
- Recopilación de datos y Diagnóstico; Es la consideración de diferentes factores que ayuden al consultor sobre el mejor entendimiento de la situación real del cliente y del sistema – objetivo.

- Planeación. Tomar en cuenta todas y aquellas características que nos sirvan para la programación de actividades así como para la estrategia a seguir.
- Acción e intervención; después de planear las actividades, se pasará a la acción, al plan o estrategia a seguir.
- Evaluación; saber si se tiene que hacer un nuevo diagnóstico o un nuevo contrato, etc.
- Terminación y seguimiento; si se dio con resultados favorables y el objetivo planeado se considera terminado, si no es así, continúa el seguimiento o se vuelve a evaluar la actividad.



9. CONDICIONES DE ÉXITO Y FRACASO.

Algunas de las causas más comunes de fracaso son las siguientes:

- Discrepancia entre valores propalados o estilos idealizados X comportamientos reales.
Consiste en saber cuales valores tiene el ejecutivo y cuales los demás, esto, con la finalidad de crear un clima de confianza entre todos.
- Programas de D.O. sin objetivos claros.
Si no existen metas definidas y claras, los esfuerzos dirigidos hacia esas metas tendrán bajas posibilidades de resultados favorables.
- Contrato de D.O. poco claro y unilateral.
El cliente y el consultor tienen opiniones y posturas unilaterales y se engañan en cuanto al consenso contractual. El consultor no alcanza el adecuado grado de legitimación por el cliente y éste tiende a obrar a “pesar” del consultor.
- Potencial insuficiente para cambios.
El agente de cambio debe de tener cualidades y características como potencial de motivación, poder para iniciar, ejecutar y estabilizar el cambio, además de que proyecten excelentes planes de cambio, elaboren programas de intervenciones, que tengan capacidad técnico – profesional, que tengan buena base del D.O., etc.
- Resistencias no trabajadas.
El ejecutivo olvida las posibles resistencias. El consultor puede incurrir en la misma falta, por el deseo de ayudar al cliente, por la prisa en obtener resultados, por sus necesidades personales de poder e influencia, o hasta por ser demasiado teórico, poco práctico.
- Intervenciones comportamentales desvinculadas de resultados: o intervenciones técnico-administrativas sin tratamiento comportamental.
En el primer caso, el consultor o el cliente con tendencia pro-comportamiento, a veces espera que toda intervención comportamental resulte en aumento de productividad, eficiencia o eficacia. En el segundo caso, el ejecutivo – cliente o el consultor tradicional pretende, obtener resultados “prácticos”, haciendo las cosas que por lógica reflejen “mejoras” que lógicamente deberán acontecer.
- Desigualdad de condiciones entre subsistemas y negligencia en cuanto a efectos sistemáticos.
Es el conflicto que puede resultar de esfuerzos del D.O. cuando hay grandes diferencias entre la unidad o subsistema donde se hace la intervención del D.O. y otra unidad o subsistema interdependiente.

- Ausencia o falta de diagnóstico.
Es causa de diagnósticos apresurados, superficiales, unilaterales e incompletos.
- Consultoría panacea.
Es la consultoría que pretende resolver casi todo y cualquier problema usando siempre el mismo método o instrumento.
- Instrumentación inadecuada.
Ocurre cuando hay falta de diagnóstico, presencia del cliente, tendencia o limitación técnica del consultor, falta de capacidad para escoger el momento oportuno, etc.

10. PERSPECTIVA DEL D.O.

Debemos cuestionarnos primeramente si existen novedades en el D.O. para salir adelante, ahora bien, el D.O. no es una ciencia nueva, ya que no se apoya en descubrimientos o invenciones recientes, se basa en acontecimientos de las ciencias humanas, sociales y administrativas, es un arte diferente. El gran descubrimiento está en el uso sistémico, integrado y flexible de lo que apenas comenzaba a salir en décadas anteriores como los cuarentas, cincuentas o sesentas, estas novedades eran:

- a) Atención al enfoque adecuado de comportamiento.
- b) Utilización sistemática de agentes de cambio.
- c) Intención de integrar tres tipos de prácticas.
 - las prácticas tecnológicas.
 - las prácticas administrativas.
 - las prácticas de comportamiento.
- d) Creación de nuevos métodos e instrumentos propios.
- e) Uso sistemático de las metodologías de laboratorio.
- f) Consultoría de procesos y contenido.
- g) Caracterización de una nueva filosofía de administración.

Después de hacernos la primera pregunta pasaremos a formularnos otra la del por que el D.O., es decir, por que surge éste movimiento o concepto, algunas razones de éste nuevo arte son:

- A. La perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar y planear una organización en el papel y no pudiéndola conseguir.

- B. El fracaso o la insuficiencia, cuando son utilizadas separadamente, de las medidas de perfeccionamiento tecnológico, administrativo y entrenamiento tradicional intentando aumentar la eficacia y salud organizacional.
- C. Dificultad en obtener efectos globales o sistémicos, cuando se realizan esfuerzos de perfeccionamiento, adaptación o renovación en sistemas aislados de la empresa.
- D. Conciencia creciente de los ejecutivos acerca de todas aquellos factores internos o externos que intervienen en la estructura de la organización.
- E. Resistencia a los cambios planeados lógica y tecnocráticamente.
- F. Aceleración del proceso de cambios externos o internos de la organización sin tener una respuesta rápida y eficiente ante la situación dada.
- G. Conciencia creciente de todos los integrantes de la empresa por el potencial de contribución y desarrollo de los recursos humanos a elevar el nivel de realización práctica.
- H. Creciente uso del entrenamiento en grupos, equipos e individuos mediante el descubrimiento de la potencialidad de las prácticas para el desarrollo directo de la organización.
- I. El progreso de la psicología organizacional.

El arte de D.O. surgió y crece eléctricamente, sumando, integrando, fundiendo, multiplicando sus efectos, de los conocimientos y prácticas oriundas de las ciencias y técnicas que puedan contribuir al perfeccionamiento de cualquier organización. El arte del D.O. surgió y crece teniendo no sólo como soporte, sino también como medio esencial, la ciencia del comportamiento del hombre en las organizaciones.

Posteriormente después de saber el significado y las razones que llevaron para crear el D.O. pondremos atención en la implementación de las premisas y de los presupuestos, éstas son:

- El trabajo deberá organizarse de tal modo que atienda las necesidades de las personas y las de la empresa, con el fin de asegurar mayor productividad y calidad.
- Para que se desarrolle el individuo sanamente deberá haber un clima organizacional adecuado.
- Crear un interés de desafío en los miembros de la organización con el fin de que tengan mayor responsabilidad y continuo progreso del desarrollo de sus potencialidades.
- Individuos que tienen la capacidad de trabajar en equipo, para equipo y como equipo así como la interrelación de los componentes de ese equipo.

- El desarrollo y crecimiento personal en una relación honrada, humana y no manipulativa.
- Actuar positivamente ante los problemas que puedan suscitarse en su medio y combatirlos de la mejor manera en beneficio de la propia organización y desde luego de sus componentes.
- Que exista una buena retroalimentación en toda la organización.
- Que haya un clima de respeto y colaborativo conducente a los mejores resultados.
- Ser concientes en modificaciones de hábitos o comportamientos que puedan presentarse a futuro.

Algunos objetivos básicos del D.O.

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales asegurando la retroinformación.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos (técnica, administrativa e interpersonal).
- Buscar nuevas fuentes de energía (Física, mental y emocional).
- Armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos.
- Tratar de modo directo los problemas, presiones y conflictos de manera racional y constructiva.
- Utilizar la Administración Por Objetivos (APO).
- Despertar la conciencia para que existan los valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdidas de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

CONCLUSIÓN

Nuestro país vive momentos difíciles, pero a la vez se nos presentan oportunidades claras las cuales debemos estar lo suficientemente preparados para poderlas tomar y llevarlas a la práctica dentro de nuestra organización todo ésto con mejores perspectivas de desarrollo.

En ésta tarea de llevar al fortalecimiento de la organización nos vemos comprometidos nosotros mismos, los profesionistas, a que tenemos todos éstos estudios, conocimientos, características y la capacidad suficiente que nos hace salir adelante y con nosotros a la organización.

En éste trabajo pretendo darles a conocer aquellas características o temas más importantes para tenerlos presente y poderlos llevar a la práctica, considerando que el mayor alcance es la capacidad para desarrollarlas efectivamente.

Por todo lo anterior, conociendo y utilizando los factores que más nos convengan como administradores de una organización, debemos de practicar las normas, valores y principios que posibilitan la solución a posibles problemas que se nos presenten, analizando cada problema, aplicar las medidas correctivas necesarias y eliminándolas para llegar así a la implantación de un excelente y eficiente proceso de Toma de Decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

1. CODIGO DE COMERCIO Y LEYES COMPLEMENTARIAS, Editorial PORRUA, México 1994, 60ª. Edición, 866 p.
2. Earl F. Lundgren, DIRECCIÓN ORGANIZATIVA, sistemas y procedimientos, Editorial DIANA, 3ª. Edición, México, D.F. 1984. 509 p.
3. Faria Mello, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Editorial LIMUSA, México, D.F. 1994. 183 p.
4. Hall Richard H., ORGANIZACIONES ESTRUCTURALES Y PROCEDIMIENTOS, Editorial Prentice - Hall, Hispanoamericana, S. A., México, D.F. 1982. 353 p.
5. Harold Koontz y Heinz Wehrich, ADMINISTRACIÓN, una perspectiva global, Editorial McGraw Hill, Interamericana, México, D.F., 1994. 745 p.
6. Katz Daniel y Kahn Robert L., PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES, Editorial Trillas, México, D.F. 1986. 548 p.
7. Sverdlík Mario, Williams J. Clifton, Dubrin Andrew J. y Sisk Henry L., ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN, 2ª. Edición, Editorial Harper Collins Publishers, Miami Florida, USA. 1991. 594 p.
8. Stephen P. Robbins, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 3ª. Edición, editorial Prentice - Hall, Hispanoamericana, S. A., México, D.F. 1987. 566 p.
9. Stephen P. Robbins, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 7ª. Edición, editorial Prentice - Hall, Hispanoamericana, S.A., México, D.F. 1996. 753 p.